



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

**HEINI HAKALAHTI**  
**SOSIAALISEN MEDIAN MAHDOLLISUUDET JA RAJOITTEET**  
**B2B-TUOTTEIDEN KEHITTÄMISESSÄ**  
Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu  
Kärkkäinen  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
Tiedonhallinnan ja logistiikan  
tiedekuntaneuvoston kokouksessa  
5. maaliskuuta 2014

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietojohtamisen koulutusohjelma

**HAKALAHTI, HEINI:** Sosiaalisen median mahdollisuudet ja rajoitteet B2B-tuotteiden kehittämisessä

Diplomityö, 102 sivua

Huhtikuu 2013

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen

Avainsanat: Sosiaalinen media, B2B, tuotekehitys, asiakastieto, asiakasymmärrys

Tässä diplomityössä perehdyttiin sosiaalisen median hyödyntämiseen B2B-yritysten keskuudessa. Tämän diplomityön tavoitteena oli selvittää sosiaalisen median mahdollisuuksia ja rajoitteita B2B-tuotteiden kehitykseen liittyen. B2B-yritysten tuotekehityksessä sosiaalisen median käyttöä on tutkittu melko vähän eikä sosiaalisen median mahdollistamia hyötyjä tuotteiden kehittämisessä välttämättä havaita B2B-yrityksien keskuudessa.

Tässä diplomityössä sosiaalisen median mahdollisuuksia selvitettiin olemassa olevaan kirjallisuuteen perustuen ja netnografisen tutkimusmenetelmän avulla perehtyen eri case-yritysten esimerkkien kautta sosiaalisen median käyttöön B2B-yrityksissä. Netnografisesti kerätyn tiedon pohjalta pyrittiin selvittämään, miten yrityksissä sosiaalista mediaa hyödynnetään ja miten sosiaalisen median avulla voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeita paremmin, saada asiakastietoa ja luoda asiakasymmärrystä.

Sosiaalisen median avulla yritykset voivat pyrkiä asiakastiedon eri elementtien ja asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen pohjalta luomaan syvällistä asiakasymmärrystä. Sosiaalisen median palveluiden avulla luodun asiakasymmärryksen avulla B2B-yritykset voivat pyrkiä kehittämään asiakaslähtöisiä tuotteita. Sosiaalinen media mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman kommunikaation ja vuorovaikutuksen yrityksen ja asiakkaan välillä ja tätä kautta tapahtuvan oppimisen. Yritykset voivat oppia asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista ottamalla asiakkaat sosiaalisen median palveluiden avulla mukaan yrityksen toimintaan. Asiakkaat voivat myös oppia yrityksen tuotteista ja näin molemmat voivat hyödyntää toistensa tietämystä ja oppia toisiltaan.

Sosiaalisen median palveluiden avulla yrityksen ja asiakkaan voi olla vaikea kommunikoida niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan. Yrityksen voi myös olla vaikea sitouttaa asiakkaat asiakasymmärryksen luomiseen ja yrityksen toimintaan. Oppimisprosessiin ja yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen liittyy myös haasteita toimijoiden erilaisiin taustoihin ja tietotasoihin liittyen.

# ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

HAKALAHTI, HEINI: The Opportunities and Limitations of Social Media in B2B New Product Development

Master of Science Thesis, 102 pages

April 2013

Major: Information Management

Examiner: Professor Hannu Kärkkäinen

Keywords: Social media, B2B, new product development, customer knowledge, customer understanding

This study is about social media and its use among B2B companies. The aim of this study was to find out the opportunities and limitations of social media in B2B new product development. Social media and its use is not studied that much among B2B companies.

The study examined the subject with literature review and netnographic research method that enabled to find out how B2B companies actually use social media in their new product development. The study researched the practical methods that were used among B2B companies and how these methods enabled the company get customer knowledge.

Social media tools enable the communication and interaction between the company and its customers. With customer knowledge and interaction between the company and its customers social media tools enable the company to create customer understanding. With customer understanding B2B companies can understand customers' needs and wants better and they can create products that serve the customers better.

Social media has also limitations when it comes to the interaction between the customers and the company. With social media tools the interaction and communication between the company and the customer may be challenging and they may not understand each others as supposed. That causes also problems to the learning processes between the company and the customers. The company may also find it challenging to motivate the customers to participate the creation of customer knowledge.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Tampereen teknillisen yliopiston Tiedonhallinnan ja logistiikan laitokselle. Työ tehtiin Tampereen teknillisen yliopiston SOILA - Sosiaalisen median innovatiiviset liiketoiminta- ja arvonluontimallit B2B-verkostoissa -hankkeeseen liittyen.

Haluan kiittää professori Hannu Kärkkäistä työn ohjaamisesta ja tarkastamisesta ja SOILA-hankkeen projektipäällikköä tutkija Jari Jussilaa työn ohjaamisesta. Haluan kiittää myös siskoani Johannaa kannustuksesta ja käytännön vinkeistä työn suhteen ja Pekkaa teknisten ongelmien ratkaisemisesta.

Kuopiossa, 31.8.2013

Heini Hakalahti

# SISÄLLYS

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.2	Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset.....	9
1.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	10
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	11
2	Asiakastarpeet, asiakasymmärrys ja asiakkaisiin liittyvä oppiminen B2B-yrityksissä.....	16
2.1	Asiakastieto ja asiakasymmärrys.....	16
2.2	Asiakkailta oppiminen ja asiakkaiden kanssa yhdessä oppiminen.....	20
2.3	Asiakkaan roolit asiakasymmärryksen luomisessa.....	21
2.4	Haasteet asiakastarpeiden selvittämisessä ja asiakasymmärryksen luomisessa B2B-yrityksissä.....	23
3	Haasteet sosiaalisen median hyödyntämisessä B2B-yrityksissä.....	27
3.1	B2B perinteisen määritelmän mukaan.....	27
3.2	B2B Gummessonin mallin mukaan.....	28
3.3	Asiakasymmärryksen luominen ja organisaation oppiminen B2B-yrityksissä.....	31
3.3.1	Organisaation oppimisen haasteet.....	32
3.3.2	Organisaation oppimisen muodot .....	33
4	Sosiaalinen media.....	36
4.1	Sosiaalisen median määritelmä.....	36
4.2	Sosiaalisen median mahdollistamat toiminnallisuudet ja luokittelut.....	39
4.2.1	SLATES-malli.....	40
4.2.2	5C-malli.....	41
4.2.3	Kaplanin ja Haenleinin malli.....	42
4.3	Sosiaalisen median palvelut.....	43
4.3.1	Sisällön tuotannon ja -julkaisun palvelut.....	44
4.3.2	Sisällön jakamisen palvelut.....	44
4.3.3	Verkostoitumisen palvelut.....	45
4.3.4	Yhteistyöhön perustuvat sisällön tuottamisen palvelut.....	45
4.3.5	Virtuaalimaailmat.....	46
4.3.6	Liitännäiset.....	46
4.4	Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa ja B2B-tuotteiden kehittämisessä.....	47
4.4.1	Social Customer Learning -malli.....	49
5	Kohdeyhteisöjen analyysi.....	52
5.1	Casien valinta.....	52
5.2	Case 1: Genelec.....	53

5.3	Case 2: Intuit.....	54
5.4	Case 3: National Instruments.....	54
5.5	Case 4: Bombardier Yourail.....	55
6	Caseanalyysi.....	56
6.1	Casien tarkastelu.....	56
6.2	Case 1: Genelec.....	57
6.2.1	Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa.....	57
6.3	Case 2: Intuit .....	61
6.3.1	Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa.....	62
6.4	Case 3: National Instruments.....	65
6.4.1	Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa.....	66
6.5	Case 4: Bombardier YouRail.....	73
6.5.1	Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa .....	74
7	Tulokset ja niiden arviointi.....	77
7.1	Case 1: Genelec.....	77
7.2	Case 2: Intuit.....	80
7.3	Case 3: National Instruments.....	83
7.4	Case 4: Bombardier Yourail.....	87
8	Päätelmät.....	90
9	Tutkimuksen tarkastelu.....	95
10	LÄHTEET.....	96

## TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

<b>B2B</b>	Business-to-business.
<b>B2C</b>	Business-to-consumer.
<b>C2B</b>	Customer-to-business.
<b>C2C</b>	Customer-to-customer.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Sosiaalista mediaa hyödynnetään nykyisin hyvin paljon liiketoiminnassa, erityisesti B2C-yritysten keskuudessa. Yksittäisille kuluttajille suunnattujen tuotteiden ja palveluiden tapauksessa sosiaalisen median mahdollisuudet on huomioitu yleisesti hyvin laajasti. B2C-yrityksiä vähemmän sosiaalista mediaa on hyödynnetty B2B-yrityksissä. Usein sosiaalisen median hyödyt tiedostetaan vain B2C-kontekstissa, mutta useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalisen median käytöllä voi olla lukuisia hyötyjä myös B2B-yritysten keskuudessa. (esim. Jussila et al. 2011; Kho 2008)

B2B-sektorilla sosiaalisen median mahdollisuuksia ei ole vielä havaittu samalla tavalla kuin B2C-kontekstissa, minkä vuoksi sosiaalisen median avulla saatavia hyötyjä yrityksen liiketoiminnalle ja kilpailukyvyllä ei välttämättä tiedosteta. Sosiaalisen median käyttöä on tutkittu useimmiten kuluttajamarkkinoilla ja B2B-kontekstissa tutkimusta on tehty lähinnä markkinoinnin ja viestinnän osa-alueilla. B2B-konteksti eroaa B2C-kontekstista monin tavoin, ja B2B-markkinoiden erityispiirteet vaikuttavat yhtenä tekijänä siihen, miksi B2B-yritysten keskuudessa sosiaalisen median hyödyntäminen on vähäisempää kuin B2C-yritysten kesken. (Jussila et al. 2011; Kho 2008) B2C- ja B2B-kontekstien eroavaisuuksien vuoksi sosiaalisen median hyödyntämistapoja ei voi suoraan soveltaa B2C-kontekstista B2B-kontekstiin. (Jussila et al. 2011) Hyötyjen mittaamisen vaikeus voi olla yhtenä syynä siihen, että B2B-yrityksissä sosiaalista mediaa ei ole esimerkiksi Suomessa hyödynnetty samassa mittakaavassa kuin B2C-yrityksissä. (Jussila et al. 2011; Jussila et al. 2012)

Sosiaalinen media B2B-kontekstissa on melko uusi tutkimusaihe eikä sosiaalisen median kaikkia mahdollisuuksia ole havaittu B2B-kontektissa. TTY:n NOVI-tutkimuskeskuksen SOITA - Sosiaalinen media innovaatioprosessin tukena asiakasrajapinnassa -hankkeen selvityksessä tutkittiin sosiaalisen median käyttöä suomalaisissa yrityksissä. Selvityksen perusteella havaittiin, että suomalaisissa B2B-yrityksissä sosiaalisen median rooli on kasvamassa, vaikka sosiaalinen media mielletään edelleen usein vain markkinoinnin ja viestinnän työkaluksi tai vain B2C-yrityksille sopivaksi työkaluksi. Sosiaalisen median käyttöön liittyy monia epäselvyyksiä, ennakkoluuloja ja haasteita, jotka vaikuttavat sosiaalisen median



hyödyntämiseen B2B-yrityksissä. Sosiaalinen media nähdään usein yrityksissä riskinä tai ohimenevänä ilmiönä, jonka hyötyjä on vaikea realisoida. (Jussila et al. 2012)

## 1.2 Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset

Tässä diplomityössä tarkastellaan sosiaalisen median mahdollisuuksia ja rajoitteita B2B-tuotteiden kehittämisessä. Tutkimusaihe on merkittävä, sillä sosiaalisen median hyödyntämisellä on havaittu olevan keskeinen merkitys yrityksen liiketoiminnalle (e.g. Jussila et al. 2011; Kho 2008). Sosiaalisen median mahdollisuudet on huomioitu jo laajalti B2C-kontekstissa, mutta B2B-kontekstissa sosiaalista mediaa ei ole vielä hyödynnetty yhtä laajasti. Tässä diplomityössä tutkitaan sosiaalisen median tapauksessa vähemmän tutkittua B2B-kontekstia. Sosiaalisen median rooli B2B-kontekstissa on melko tuoreena aiheena mielenkiintoinen, ja työn tavoitteena on löytää uusia näkökulmia sosiaalisen median mahdollisuuksiin liittyen.

Tässä työssä pyritään selvittämään sosiaalisen median roolia B2B-yritysten tuotekehitystoiminnassa. Yleisesti tuotekehitystoiminnassa, erityisesti B2B-kontekstissa, sosiaalisen median hyödyntäminen on melko vähäistä (Jussila et al. 2011). Tässä diplomityössä sosiaalisen median mahdollisuuksia tuotekehityksessä tarkastellaan erityisesti huomioimalla asiakkaiden ja loppukäyttäjien rooli. Kontekstin valinnalla tässä diplomityössä pyritään luomaan uutta tietoa sosiaalisen median mahdollisuuksista ja soveltamistavoista.

Tässä diplomityössä B2B-kontekstia tarkastellaan perinteisen määritelmän ja Gummessonin mallin mukaan (Gummesson 2008). Gummessonin mallissa B2B-markkinoita ei nähdä yksittäisenä markkinana, jossa loppukäyttäjien rooli voidaan jättää huomiotta. B2B-konteksti nähdään verkostona, jossa B2B-markkinoiden lisäksi huomioidaan B2C-konteksti. Tämän lisäksi otetaan huomioon myös yrityksen vuorovaikutussuhteet loppukäyttäjien ja yritysasiakkaiden kanssa sekä näiltä yritykselle päin tuleva tieto C2B- ja C2C-kontekstien näkökulmasta. (Gummesson 2008) Gummessonin mallia kuvataan tarkemmin luvussa 3.

Tässä diplomityössä päätutkimuskysymyksenä on:

- **Mitkä ovat sosiaalisen median mahdollisuudet ja rajoitteet B2B-tuotteiden kehittämisessä erityisesti lisääntyneen asiakasymmärryksen kautta?**

Päätutkimuskysymystä avustavia alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Millaista asiakasymmärrystä B2B- yritykset voivat hyödyntää tai tarvitsevat voidakseen kehittää uusia asiakaslähtöisiä tuotteita?
- Mitkä ovat asiakasymmärryksen luomisen haasteet B2B-yritysten näkökulmasta?
- Miten sosiaalinen media mahdollistaa asiakasymmärryksen luomisen B2B-yrityksissä?
- Millaisen asiakasymmärryksen luomisen sosiaalinen media mahdollistaa?
- Miten B2B-yritysten tuotekehitys voi hyötyä asiakasymmärryksestä?

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän diplomityön tavoitteena on selvittää miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää B2B-tuotteiden kehittämisessä. Työssä luodaan kirjallisuuskatsauksen ja case-yritysten esimerkkien avulla mahdollisimman laaja kuva siitä, millä tavoin sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää B2B-tuotteiden kehittämisessä. Tavoitteena on luoda käsitys siitä, mitä B2B-yritysten kontekstissa tiedetään sosiaalisen median mahdollisuuksista ja rajoitteista, ja miten valituissa B2B-kontekstin case-yrityksissä jo käytetään sosiaalista mediaa hyväksi.

Tässä työssä pyritään selvittämään, miten B2B-yritykset voisivat hyötyä sosiaalisesta median käytöstä liiketoiminnassaan, jos sosiaalisen median mahdollisuudet olisi tiedostettu yrityksessä ja niitä olisi osattu hyödyntää tuotekehityksessä. Tavoitteena on selvittää case-yritysten esimerkkien avulla, miten B2B-kontekstin yritykset voivat hyötyä sosiaalisen median käytöstä liiketoiminnassaan. Case-yritykset toimivat käytännön esimerkkeinä siitä, miten sosiaalista mediaa nykypäivänä on jo hyödynnetty liiketoiminnassa B2B-yrityksissä. Työssä on tavoitteena selvittää miten sosiaalinen media mahdollistaa asiakasymmärryksen luomisen ja asiakkaiden tarpeista oppimisen. Case-yritysten avulla perehdytään erilaisiin organisaation oppimismuotoihin, mitä sosiaalisen median palvelut mahdollistavat. Tarkastellaan eri oppimismuotoja ja sitä,

miten yritykset voivat niiden avulla oppia asiakkaistaan ja miten opittuja asioita ja luotua asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää tuotteiden kehittämisessä. Lisäksi pohditaan, miten käytännössä case-yritysten toimintaan sosiaalisen median avulla saatu syvempi asiakasymmärrys voi vaikuttaa tuotekehityksen näkökulmasta.

Case-yritykset on valittu niin, että sosiaalisen median hyödyntämisestä saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva. Case-yrityksiksi on valittu mahdollisimman erilaisia ja eri toimintatapoja ja oppimismuotoja käyttäviä yrityksiä, jotta työssä voidaan selvittää myös sitä, miten täysin erilaiset yritykset voisivat oppia toistensa tavoista hyödyntää sosiaalista mediaa. Yritykset on valittu niin, että erilaisten oppimistapojen tarkastelu on mahdollista, ja yritysten pääasialliset tavat oppia asiakkaiden tarpeista ovat keskenään erilaisia. Työssä pyritään luomaan yleispätevä katsaus siihen, miten erilaiset yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa ja mitä toisten yritysten sosiaalisen median soveltamiskeinoista voidaan oppia.

Tavoitteena on, että diplomityön tuloksista olisi käytännön hyötyä B2B-yrityksille. Tavoitteena on saada konkreettisia tuloksia siitä, mitä sosiaalisen median mahdollisuudet ja rajoitteet yrityksen liiketoiminnan kannalta ovat. Sosiaalisen median käyttöönottoa B2B-yrityksissä vaikeuttaa käytännön toimintatapojen puute. Vaikka yrityksissä tiedostettaisiin, miten sosiaalisesta mediasta voidaan hyötyä liiketoiminnan kannalta, käytännön tasolla sosiaalisen median käyttöönotto voi olla haasteellista. Yrityksessä ei välttämättä tiedosteta, mitkä sosiaalisen median palvelut ja toiminnot olisivat yrityksen toiminnan kannalta sopivia. Työssä pyritään siihen, että tutkimustulokset olisivat käytännönläheisiä ja käyttökelpoisia yrityksille, jotka esimerkiksi pohtivat sosiaalisen median mahdollisuuksia, hyötyjä ja sosiaalisen median käyttöönottoa. Tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin ja selvittää, mitkä olisivat mahdollisia jatkotutkimuksia aiheesta.

## **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Tässä diplomityössä luodaan teoreettinen katsaus tutkimusaiheeseen jo olemassa olevan kirjallisuuden perusteella. Diplomityön empiirinen osuus perustuu Kozinetsin (1998, 2002, 2006) määrittelemään netnografiseen tutkimusmenetelmään. Perinteisestä etnografisesta tutkimusmenetelmästä netnografinen tutkimusmenetelmä eroaa Kozinetsin (2006) mukaan olemalla nopeampi, yksinkertaisempi ja edullisempi

tutkimusmenetelmä (Kozinets 2006). Perinteisessä etnografisessa tutkimusmenetelmässä tutkimus perustuu sosiaalisten ja kulttuurillisten käyttäytymismallien ja tapojen selvittämiseen. Tutkimustietoa kerätään perehtymällä jo olemassa olevaan tietoon tutkimusaiheesta ja olennaisena osana tutkijan omiin kokemuksiin ja havaintoihin pohjautuen. (Schensul et al. 1999, ss. 1-8; Kozinets 2002) Netnografinen tutkimusmenetelmä voidaan määritellä avoimena, online-ympäristöön keskittyvänä etnografisena tutkimusmenetelmänä (Kozinets 2006).

Netnografinen tutkimus perustuu erityisesti asiakkaiden käyttäytymisen ja asiakasyhteisöjen tutkimiseen online-ympäristössä (Kozinets 1998, 2002). Netnografisella tutkimusmenetelmällä kerätty tutkimustieto perustuu pääosin tutkijan omiin havaintoihin ja kokemuksiin, johon liittyy vahvasti myös online-ympäristön ja -yhteisön tavat ja käytänteet (Kozinets 1998, 2002). Tutkimusmenetelmä ottaa huomioon yhteisön tapojen ja käytänteiden erot online-ympäristössä verrattuna käyttäjien keskinäiseen kanssakäymiseen ja siihen liittyviin tapoihin ja käytäntöihin tosielämässä, online-ympäristön ulkopuolella (Kozinets 1998).

Tässä diplomityössä päädyttiin netnografiseen tutkimusmenetelmään osaksi tiukan aikataulun vuoksi eikä näin ollen otettu esimerkiksi yrityshaastatteluita tutkimusmenetelmäksi, vaikka niiden avulla oltaisiin voitu saada monipuolista tietoa tutkimusaiheesta. Netnografinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa aiheen riittävän perusteellisen tarkastelun lyhyessä ajassa. Netnografinen tutkimusmenetelmä painottaa erityisesti online-ympäristössä tapahtuvia toimintoja, tapoja ja käytänteitä palveluiden käyttäjien kesken (Kozinets 1998), minkä vuoksi netnografinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän diplomityöhön. Sosiaalisen median palvelut ovat online-ympäristön palveluita, joiden toimintoja ja mahdollisuuksia tässä diplomityössä tutkitaan. Tutkimusaihe ja tutkittavissa sosiaalisen median palveluissa saatavilla oleva tietomäärä huomioiden netnografinen tutkimusmenetelmä on myös perusteltu valinta tähän diplomityöhön.

Netnografinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa online-yhteisöjen tarkkailun ja arvioinnin huomaamattomasti, jolloin yhteisön käyttäjät eivät välttämättä tiedä olevansa tutkimuksen kohteena. Huomaamattoman tarkkailun ja havainnoinnin avulla tutkimuskohteesta voidaan saada tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin perinteisellä etnografisella tutkimusmenetelmällä. Tähän voi liittyä eettisiä ongelmia,

jolloin tutkijan on tietyissä tapauksissa parempi tehdä online-ympäristössä käyttäjille selväksi tutkimustiedon kerääminen. Tässä diplomityössä tutkittuja online-ympäristöjä ei koettu luonteeltaan sellaisiksi, että tutkimustiedon kerääminen olisi ollut eettisesti perusteltua tuoda ilmi palvelussa. Tässä diplomityössä sosiaalisen median palveluista kerätty tieto on pääosin kerätty passiivisen tarkkailijan roolissa, jolloin palvelun käyttäjät eivät ole tietoisia kommenttiensa ja toimintojensa tarkkailusta ja analysoinnista. Tämä mahdollistaa sen, että käyttäjät toimivat ympäristössä mahdollisimman luonnollisesti ja avoimesti eivätkä muuta käytöstään tutkimustiedon keräämisen vuoksi. Huomaamaton tutkimustiedon kerääminen voi mahdollistaa sen, että käyttäjät eivät muokkaa yhteisöön tuottamaansa sisältöä sen mukaan, kerätäänkö siitä tietoa tutkimukseen vai ei. Tutkijan roolin ollessa passiivinen tarkkailija, online-yhteisön käyttäjät toimivat todennäköisesti palvelussa kuten yleensä, jolloin tutkimustieto on mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista. (Kozinets 2002)

Useissa sosiaalisen median palveluissa käyttäjän on mahdollista säilyttää anonymiteettinsa, jolloin käyttäjien palveluun tuottama tieto on hyvin todennäköisesti luotettavaa (Kozinets 2002; Dholakia 2004). Käyttäjät tuottavat palveluun sisältöä lähtökohtaisesti omasta tahdostaan eikä esimerkiksi rahallisen motivaation kautta. Sisällön tuotannon perustuessa vapaaehtoisuuteen voidaan olettaa sisällön olevan totuudemukaisesti ja luotettavasti tuotettua. (Dholakia 2004) Lisäksi online-ympäristössä sisällön luotettavuutta lisää se, että anonyyminä käyttäjän on helpompi tuoda ilmi todellisia mielipiteitään, mitä ei välttämättä online-ympäristön ulkopuolella ilmaisisi yhtä suorasukaisesti esimerkiksi ammatinsa tai muun sosiaalisen syyn vuoksi. Käyttäjien anonymiteetin vuoksi on huomioitava se, että käyttäjät eivät välttämättä esiinny palvelussa omalla identiteetillään. Tutkijan on käytännössä hyvin vaikea varmuudella selvittää käyttäjien todellinen identiteetti. (Dholakia 2004; Zwick & Dholakia 2004) Tässä tapauksessa oletusarvona pidetään sitä, että tutkimuksen aikaikkunassa esimerkiksi päivittäin aktiiviset käyttäjät eivät esiinny väärällä identiteetillä eikä käyttäjien identiteetin aitouteen tutkimuksessa perehdytä.

Netnografisella tutkimusmenelmällä kerätty tieto on suurelta osin tekstimuotoista. Online-ympäristöstä kerätyn tekstimuotoisen tutkimustiedon haasteena voi olla se, että viestintä pelkän tekstin avulla ei ole yhtä värikästä ja monipuolista kuin esimerkiksi viestintä haastattelutilanteissa. (Kozinets 1998) Kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä, kuten haastattelutilanteessa, tutkijan tekemiin havaintoihin vaikuttavat esimerkiksi

kehonkieli, äänenpaino, ilmeet ja eleet. Toisaalta näiden havaintojen tekemättä jättäminen mahdollistaa tutkijan keskittymään vain olennaiseen eksplisiittiseen tietoon, mitä online-ympäristössä on ja auttaa tutkijaa tulkitsemaan tietoa puolueettomasti (Kozinets 2002). Tekstimuotoisen tiedon tueksi tutkituista online-ympäristöistä on tässä tapauksessa kerätty tietoa myös kuvankaappauksina.

Netnografisen tutkimusmenetelmän etuna on helposti saatavilla oleva suuri tietomäärä, jonka tarkastelu ja analysointi on mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta (Dholakia 2004). Tutkimuksessa online-yhteisöstä kerättävä ja analysoitava tieto sisältää suoraan käyttäjien toimintaan liittyvän tiedon ja tutkijan omiin havaintoihin pohjautuvan tiedon. Suoraan käyttäjien toimintaan liittyvää tietoa ovat esimerkiksi käyttäjien viestit, kommentit ja muu käyttäjien julkaisema sisältö, joka on mahdollista kopioida suoraan online-ympäristöstä. Tutkijan omiin havaintoihin pohjautuva tieto puolestaan sisältää esimerkiksi yhteisön, käyttäjien toiminnan ja viestinnän ja eri interaktioiden merkitysten tarkkailulla kerättyä tietoa, joihin vaikuttavat esimerkiksi tutkijan oma tietopohja, omat ennakkokäsitykset ja mieltymykset. (Kozinets 2002)

Suuri tietomäärä tuo tutkimukseen myös haasteensa, tekstimuotoisesta datasta on erotettava tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja pyrittävä luomaan tutkimusaiheesta luotettava käsitys pääosin tekstimuotoisen datan pohjalta (Kozinets 2006; Dholakia 2004). Haasteellista on myös online-yhteisössä olevan, hyvin suuren tietomäärän tulkitseminen oikein, niin kuin käyttäjät ovat sen alunperin tarkoittaneet (Kozinets 2002; Muniz & O'Guinn 2001).

Tässä diplomityössä tarkastellaan valittujen case-yritysten avulla sosiaalisen median hyödyntämistä tuotekehityksessä käytännön esimerkkien kautta. Empiiristä tietoa kerätään osallistumalla case-yritysten avoimiin tuotekehitysprosesseihin sosiaalisen median avulla. Selvitetään, millä tavoin käytännössä asiakkaan on mahdollista osallistua tuotekehitykseen ja mitä tapoja yritys käyttää asiakkaiden tarpeista oppimiseen. Case-yritysten sosiaalisen median soveltamistapojen ja asiakkaisiin liittyvän oppimisen ja oppimiskeinojen selvittämiseksi hyödynnetään myös olemassa olevaa kirjallisuutta aiheesta empiirisen tutkimuksen tueksi.

Tässä diplomityössä käytetty netnografinen tutkimusmenetelmä on huomioitu case-yritysten valinnassa siten, että useimpien case-yritysten sosiaalisen median

hyödyntämistavoista saadaan riittävän laajasti tietoa havainnoimalla ja perehtymällä aiheeseen loppukäyttäjän roolin kautta. Yhden case-yrityksen tapauksessa tarkastelu pohjautuu pääosin olemassa olevaan kirjallisuuteen online-yhteisöstä. Muut case-yritykset on valittu niin, että sosiaalisen median palveluihin rekisteröityminen on avointa, jolloin tutkimustiedon kerääminen onnistuu palveluun rekisteröitymällä ja palvelussa käyttäjiä ja heidän toimintaansa tarkkailemalla ja havainnoimalla. Genelecin, Intuitin ja National Instrumentsin caseissa tutkimustietoa on kerätty pääosin rekisteröitymällä online-yhteisön käyttäjäksi ja keräämällä dataa käyttäjien toiminnasta yhteisössä. Bombardierin YouRail-innovaatiokilpailua tutkitaan pääasiassa olemassa olevan kirjallisuuden, sekundääristen journaaliartikkeleiden perusteella olosuhteiden vuoksi. Innovaatiokilpailu on tutkimushetkellä jo loppunut eikä netnografisella tutkimusmenetelmällä saataisi casesta tarpeeksi tietoa tutkimuksen tueksi.

## **2 ASIAKASTARPEET, ASIAKASYMMÄRRYS JA ASIAKKAISIIN LIITTYVÄ OPPIMINEN B2B-YRITYKSISSÄ**

Tässä luvussa perehdytään asiakastarpeiden ja asiakasymmärryksen käsitteisiin. Aluksi määritellään asiakastiedon ja asiakasymmärryksen suhde ja tarkastellaan niitä elementtejä ja edellytyksiä, mitä asiakasymmärryksen luominen yrityksessä vaatii. Tässä luvussa pohditaan, millaiseen asiakastietoon asiakasymmärrys voi pohjautua ja millaista asiakasymmärrystä B2B-yritykset voivat hyödyntää tai tarvitsevat voidakseen kehittää uusia asiakaslähtöisiä tuotteita. Sen jälkeen tarkastellaan asiakkaisiin liittyvää oppimista B2B-yritysten näkökulmasta ja asiakkaan erilaisia rooleja oppimisprosessissa ja asiakasymmärryksen luomisessa. Lopuksi käydään läpi asiakastarpeiden selvittämiseen ja asiakasymmärryksen luomiseen liittyviä haasteita B2B-yrityksissä.

### **2.1 Asiakastieto ja asiakasymmärrys**

Asiakastieto voi olla tietoa yksittäisistä asiakkaista tai asiakassegmenteistä, kuten heidän ostotransaktioista, elämäntavoistaan tai asuinympäristöstään. Asiakastieto voi olla myös asiakkaalla oleva tietoa. (Rowley 2002; Lee et al. 2006) Erityisesti asiakkaalla olevaksi asiakastiedoksi voidaan lukea asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja mieltymykset, asiakkaiden kokemukset yrityksen tuotteista ja palveluista ja asiakkaan ostokäyttäytyminen. (Salomo et al. 2003; Leonard & Rayport 1997; Callahan & Lasry 2004; Danneels 2002)

Asiakastietoa voidaan saada yrityksen sisäisistä tai ulkoisista lähteistä. Sisäisiä asiakastiedon lähteitä ovat esimerkiksi yrityksen työntekijät, joilla on olemassa aikaisempaan kokemukseen perustuvaa tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Sisäinen asiakastieto on yrityksen näkökulmasta usein helposti saatavilla. Sisäisistä lähteistä saatu asiakastieto on usein myös ulkoisista lähteistä saatua asiakastietoa spesifimpää, mutta yrityksen liiketoiminnan kannalta usein riittämätöntä. Menestyksekkäs tuotekehitys edellyttää ulkoisista lähteistä saadun asiakastiedon huomioimista ja hyödyntämistä ja sen integroimista sisäisistä lähteistä saatuu asiakastietoon. (Nordlund 2009; Marsh & Stock 2006)



Asiakastieto korostaa asiakkaan aktiivista roolia yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakas voi olla yritykselle arvokas resurssi ja tiedon lähde eikä vain passiivinen tuotteen ostaja. (Gibbert et al. 2002) Usein asiakkaat ovat yritykselle yksi keskeinen ulkoisen asiakastiedon lähde (Nordlund 2009).

Asiakastieto ja asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus ovat asiakasymmärryksen luomisen edellytyksiä. Asiakasymmärrys on asiakastietoa syvällisempää ymmärrystä siitä, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee ja miten yritys voi tuotteillaan ratkaista asiakkaan ongelmat ja palvella heidän tarpeitaan. Sisäisistä ja ulkoisista lähteistä saadun asiakastiedon avulla asiakasymmärryksen luominen mahdollistuu. Asiakkaan aktiivista osallistumista ja yrityksen motivaatiota ymmärtää asiakasta paremmin voidaan myös pitää asiakasymmärryksen keskeisinä edellytyksinä. Asiakasymmärrystä luodaan yrityksessä asiakastiedon pohjalta yrityksen omat näkemykset huomioiden. (Nordlund 2009) Asiakasymmärryksen luominen voi olla olemassa olevaan tietoon perustuva subjektiivinen prosessi, mihin vaikuttavat yrityksen näkemykset siitä, mikä asiakastieto on yrityksen kannalta oleellista ja mielenkiintoista. (Nordlund 2009) Nordlund (2009, ss. 122-126) määrittelee kuusi tärkeintä elementtiä, mitä yrityksen tulee tietää asiakkaistaan asiakasymmärryksen luomiseksi. Nämä tärkeimmät asiakastiedon elementit Nordlundin (2009, ss. 122-126) mukaan ovat tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristö, asiakastarpeet, palaute, asiakkaisiin vetoaminen ja tuotteen markkinapotentiaali.



Kuva 1. Asiakastiedon elementit (Nordlund 2009).

Tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista käsittää liiketoimintaan liittyvää faktatietoa esimerkiksi asiakkaan käyttämistä raaka-aineista, teknisistä ratkaisuksista ja teknisistä rajoitteista. Nämä ovat usein asiakkaalla olevaa tietoa, joiden saaminen voi olla haasteellista. Tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista sisältää myös tietoa asiakkaan liiketoimintaan vaikuttavista laeista, käytännöistä ja säännöistä. Nämä tiedot on yleensä helposti saatavilla. (Nordlund 2009, ss. 122-126)

Asiakkaan ympäristöllä tarkoitetaan asiakkaan toimintaympäristöä, johon kuuluu esimerkiksi asiakkaan toimitusketju ja asiakkaan suhteet eri sidosryhmiin. Asiakkaan toimintaympäristöön liittyvien asioiden selvittäminen auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Asiakastarpeet käsittävät asiakkaan vaatimukset ja toiveet yrityksen tuotteisiin liittyen. (Nordlund 2009, ss. 122-126) Asiakastarpeet ovat keskeinen osa asiakastietoa, sillä yrityksen tuotteet on tarkoitettu ja kehitetty asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Palaute kuvaa asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä kehitettävästä tuotteesta. Asiakkaat voivat antaa yritykselle palautetta tuotteen ideointivaiheessa, kehitysvaiheessa tai sen jälkeen, kun tuote on markkinoilla. (Nordlund 2009, ss. 122-126)

Yrityksen tuotteen täytyy olla asiakkaiden mieltymyksiä vastaava. Yrityksen on tärkeä tietää, miten se voi tuotteellaan vedota asiakkaisiin. Yrityksen tulee tietää, miten yrityksen tarjoama ratkaisu auttaa asiakkaan ongelmaan ja mitä hyötyjä tuote asiakkaalle tuo. Yrityksen tulee myös ilmaista tuotteidensa hyödyt asiakkaalle, mikä mahdollistaa asiakkaisiin vetoamisen tuotteiden avulla. Asiakkaisiin vetoaminen tulee ottaa tuotekehityksessä huomioon myös yrityksen asiantuntijoiden ja asiakkaiden välisessä kommunikaatiossa. Osapuolten eri lähtökohdat vaikeuttavat keskinäistä kommunikaatiota ja yhteisymmärryksen syntymistä. Kuudes asiakastiedon elementti, tuotteen markkinapotentiaali, käsittää tiedon esimerkiksi siitä, kuinka monilla asiakkailla on tietty tarve tai kuinka moni asiakas olisi kiinnostunut tai halukas hankkimaan kehitettävän tuotteen. Tuotteen markkinapotentiaali kuvaa potentiaalisten asiakkaiden määrää ja heidän kiinnostustaan ja ostohalukkuutta. (Nordlund 2009, ss. 122-126)

Asiakasymmärryksen luomisessa tulee ottaa huomioon kaikki asiakastiedon elementit. Asiakastarpeiden korostaminen asiakastiedon elementeistä on perusteltua, sillä muut edellä määritellyt asiakastiedon elementit auttavat yritystä ymmärtämään paremmin asiakastarpeita ja näin luomaan asiakasymmärrystä. Joissakin asiakastiedon määritelmissä korostetaan pääosin vain asiakastarpeita jättäen muut asiakastiedon elementit vähemmälle huomiolle (esim. Salomo et al. 2003). Asiakkaan tarpeiden huomioiminen on merkittävää yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Yleisen näkemyksen mukaan yrityksen menestyksekkäs toiminta ja erityisesti menestyksekkäs tuotekehitys perustuvat asiakastarpeiden ymmärtämiselle (esim. Thomke & von Hippel 2002). Asiakkaiden tarpeet voivat olla joko julkisesti ilmaistuja tai piileviä, jolloin välillinen tieto asiakkaiden tarpeista muiden asiakastiedon elementtien avulla on tuotekehityksen näkökulmasta perusteltua selvittää ja hyödyntää. Esimerkiksi asiakkaiden antaman palautteen avulla tai asiakkaan teknisten resurssien ja ympäristön selvittämisellä yritys voi saada välillisesti tietoa asiakkaiden tarpeista.

Asiakasymmärryksen luominen on yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävää. Erityisesti asiakasymmärryksellä on tärkeä merkitys yrityksen tuotekehityksessä, yritys kehittää tuotteitaan asiakkaita ja heidän tarpeitaan varten. Asiakasymmärrystä voidaan pitää menestyksekkään tuotekehityksen edellytyksenä, sillä asiakasymmärryksen huomioiminen mahdollistaa asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä vastaavien tuotteiden kehittämisen. Asiakastarpeiden selvittäminen ei yksin riitä syvällisen asiakasymmärryksen luomiseen, vaikka tarpeiden tunteminen on kriittistä menestyksekkäisen tuotteiden kehittämisen näkökulmasta. Syvällisen asiakasymmärryksen luomisessa tulee huomioida kaikki edellä määritellyt asiakastiedon elementit. (Lagrosen 2005; Thomke & von Hippel 2002)

## **2.2 Asiakkailta oppiminen ja asiakkaiden kanssa yhdessä oppiminen**

Asiakkaisiin liittyvä organisaation oppiminen voidaan jakaa asiakkailta oppimiseen ja asiakkaiden kanssa yhdessä oppimiseen (esim. Matthing et al. 2004). Molemmat oppimisen näkökulmat korostavat asiakkaan aktiivista roolia yrityksen toiminnassa. Sujuva vuorovaikutus ja tiedonsiirto asiakkaan ja yrityksen välillä ovat oppimisen edellytyksiä.

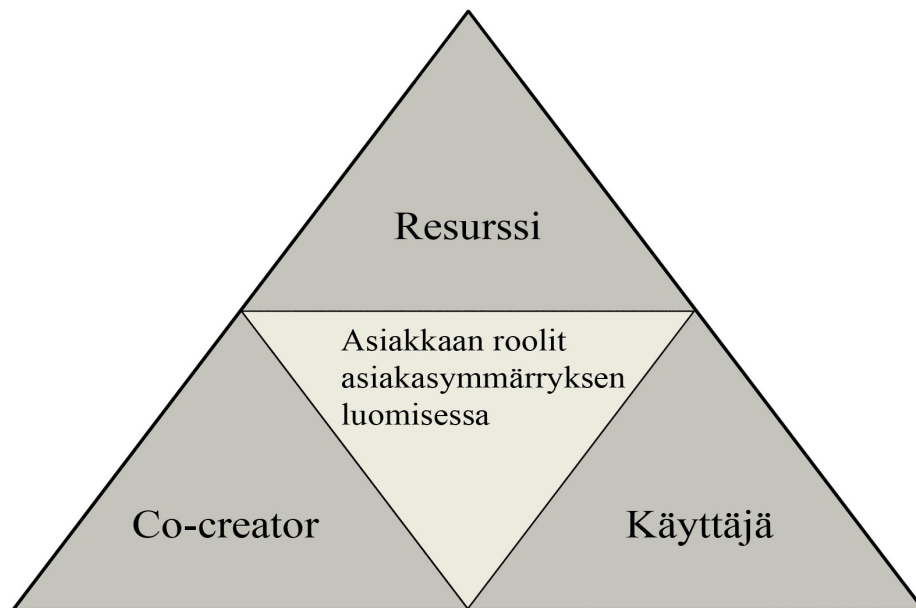
Asiakkailta oppiminen kuvaa organisaation oppimista, mikä pohjautuu asiakkaalta päin tulevaan tietoon ja oppimista tapahtuu ainoastaan yrityksessä. Oppiminen voidaan nähdä myös monimuotoisempana asiakkaiden kanssa yhdessä oppimisena. Siinä huomioidaan yrityksen ja asiakkaan aktiivinen vuorovaikutus ja oppiminen sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Yritys voi oppia asiakkaiden tarpeista ja asiakkaat voivat oppia yrityksen tuotteista ja palveluista. Asiakkaiden on jopa mahdollista oppia lisää omista tarpeistaan. Sosiaalinen media tarjoaa tähän useita keinoja ja käytännön työkaluja. (Kärkkäinen et al. 2012; Matthing et al. 2004)

Tässä diplomityössä tarkastellaan asiakkailta oppimista ja asiakkaiden kanssa oppimista kirjallisuuden perusteella ja case-yritysten näkökulmasta ja pyritään selvittämään käytännön keinot oppimiseen. Oppimista tarkastellaan teoriassa lisää luvussa 3 ja case-yritysten avulla luvussa 6.

## 2.3 Asiakkaan roolit asiakasymmärryksen luomisessa

Asiakkaalla on merkittävä rooli asiakasymmärryksen luomisessa. Asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutukseen ja asiakastietoon perustuva asiakasymmärryksen syntyminen edellyttää asiakkaan aktiivista osallistumista yrityksen toimintaan.

Nambisan (2002) määrittelee asiakkaalle kolme tärkeää roolia asiakasymmärryksen luomiseen liittyen. Nambisanin (2002) mukaan asiakas voi olla yritykselle resurssi, co-creator ja käyttäjä.



Kuva 2. Asiakkaan roolit asiakasymmärryksen luomisessa (Nambisan 2002).

Asiakasymmärryksen luominen tuotekehityksen näkökulmasta korostaa asiakkaan eri rooleja eri tuotekehityksen vaiheissa. Asiakkaan rooli resurssina asiakasymmärryksen luomisessa liittyy pääosin ideointivaiheeseen. Yritys voi saada asiakkaalta arvokkaita ideoita tuotekehityksen tueksi. Asiakkaat voivat olla uusien tuoteideoiden keskeinen lähde.

Asiakkaiden rooli resurssina voi tarkoittaa yritykselle myös aineellista osallistumista tuotekehitykseen, kuten pääomaa. Nambisanin (2002) mukaan asiakkaat voivat olla erinomainen innovaation lähde yritykselle siinä tapauksessa, että yrityksellä on teknologiset edellytykset asiakkaan osallistamiseen tuotekehitykseen ja sujuva vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Sujuva vuorovaikutus edellyttää sitä, että asiakkaat tietävät, mitä ja millaista tietoa yrityksen tuotekehitys heiltä tarvitsee ja odottaa

saavansa (Lengnick-Hall 1996). Sosiaalisen media tarjoaa keinoja yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen sujuvoittamiseksi. Näitä keinoja tarkastellaan tässä diplomityössä tarkemmin luvuissa 3 ja 4.

Asiakkaat voivat olla asiakasymmärryksen luomisessa myös co-creatorin roolissa. Tällä korostetaan sitä, että asiakas luo asiakasymmärrystä yhdessä yrityksen kanssa. Co-creation edellyttää asiakkaan ja yrityksen välillä tiiviimpää vuorovaikutusta kuin tapauksessa, jossa asiakas nähdään yrityksen resurssina. Tiiviimpi vuorovaikutus puolestaan edellyttää sitä, että asiakkaalla on tarpeeksi tietoa tuotekehitysprosessista ja sen tavoitteista. Asiakkaalla on myös oltava tarpeeksi kykyä osallistua tuotekehitykseen, asiakkaan tietotason tulee olla sellainen, että sujuva kommunikointi tuotteen kehittämisestä yrityksen ja asiakkaan välillä on mahdollista. Tuotekehityksen näkökulmasta asiakkaat ovat co-creatorin roolissa lähinnä konseptin suunnittelun ja kehityksen ja sisällön määrittelyn vaiheissa. (Nambisan 2002; Sawhney & Prandelli 2000; Legnick-Hall 1996)

Asiakas voi olla myös käyttäjän roolissa asiakasymmärryksen luomisessa. Ennen tuotteen lanseeraamista asiakas voi käyttäjän roolissa testata tuotetta ja antaa palautetta vielä julkaisemattomasta tuotteesta. Lanseerauksen jälkeen asiakas voi antaa palautetta kehitetystä, jo markkinoilla olevasta, tuotteesta. Asiakkaan osallistaminen tuotteen testausvaiheeseen minimoi yritykselle testauksesta aiheutuvia kustannuksia. Kustannuksia voivat aiheuttaa tuotteeseen liittyvät virheet, jotka vaativat yritykseltä lisää resursseja esimerkiksi ideoiden muodossa. Yritys voi havaita aikaisessa vaiheessa mahdolliset virheet ja ongelmat kehitetyssä tuotteessa asiakkaan osallistuessa testausvaiheeseen. (Nambisan 2002)

Tuotteen kehittämisestä vastaavat asiantuntijat eivät yleensä edusta asiakaskuntaa. Tuotteen kehittäjien tietotaso on usein erilainen kuin asiakkaalla, jolloin asiakkaan osallistuminen testausvaiheeseen voi tuoda arvokasta näkemystä yritykselle tuotteen ominaisuuksista. Eri asiakassegmenttejä edustavien asiakkain osallistaminen voi tuoda yritykselle merkittävää tietoa siitä, miten tuote koetaan eri asiakaskuntien keskuudessa. (Nambisan 2002; Legnick-Hall 1996) Asiakkaat voivat antaa yritykselle palautetta tuotteen käytöstä, esimerkiksi siitä, toimiko tuote odotetusti, mitä ominaisuuksia tuotteeseen tarvitsisi lisää tai miten tuotteen ominaisuuksia voisi muuttaa (Lengnick-Hall 1996). Edistyneet ja asiantuntevat asiakkaat voivat kehittää uusia käyttötapoja

kehitetylle tuotteelle ja näin tuoda yritykselle arvokasta tietoa ja edistää yrityksen tuotekehitystä (Nambisan 2002).

## **2.4 Haasteet asiakastarpeiden selvittämisessä ja asiakasymmärryksen luomisessa B2B-yrityksissä**

Asiakastarpeiden selvittämiseen ja asiakasymmärryksen luomiseen B2B-yrityksissä liittyy useita haasteita. Yrityksen tulee pystyä erottamaan oleellinen asiakastieto asiakasymmärryksen kannalta sekä pystyä tarkastelemaan asiakastietoa tarpeeksi objektiivisesti. Asiakasymmärryksen luominen on tuotekehityksen näkökulmasta erityisen haasteellista, sillä tuotekehitykseen liittyvät päätökset tehdään usein asiakasymmärrykseen perustuen. Asiakasymmärrys on siten kriittistä tuotekehityksen kannalta, mutta asiakasymmärryksen luomiseen liittyy useita epävarmuustekijöitä, mitkä vaikeuttavat päätöksentekoa tuotekehityksessä. Asiakasymmärrys ei ole eksaktia tietoa, vaan asiakasymmärrys on syntynyt yrityksen näkemyksiin perustuen. Asiakasymmärryksen luomiseen vaikuttavat yrityksen omat ennakkokäsitykset ja intuitio, minkä pohjalta asiakasymmärrystä syntyy. (Hislop 2002; Tsoukas & Vladimirov 2006; Koen et al. 2001; Nordlund 2009)

Kärkkäinen et al. (2001) ovat määritelleet asiakastarpeiden selvittämiseen liittyviä tärkeimpiä haasteita suomalaisisten B2B-yritysten keskuudessa. Asiakastarpeiden selvittäminen on yksi keskeinen asiakastiedon elementti, jonka perusteella asiakasymmärryksen syntyminen mahdollistuu. B2B-yrityksissä kohdataan usein ongelmia asiakastarpeiden selvittämiseen liittyen. Kärkkäinen et al. (2001) mukaan kymmenen tärkeintä haastetta asiakastarpeiden selvittämiseen liittyen ovat:

Taulukko 1. Kymmenen tärkeintä haastetta asiakastarpeiden selvittämisessä (Kärkkäinen et al. 2001).

1.	Puutteelliset resurssit asiakastarpeiden arvioimiseksi
2.	Asiakastarpeiden puutteellinen dokumentointi
3.	Asiakaskontakteista saatavan asiakastiedon hyödyntämättä jättäminen
4.	Asiakastarpeiden systemaattisen dokumentoinnin puute
5.	Olemassa olevien tuotteiden vaikutus asiakkaiden tarpeisiin
6.	Asiakastyytyväisyyteen keskittyminen lyhyellä aikavälillä ja asiakkaiden piilevien ja tulevien tarpeiden huomiotta jättäminen
7.	Puutteellinen ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista
8.	Asiakkaiden kilpaileville tuotteille perustuvat toiveet ja todellisen tarpeen ilmaisemattomuus
9.	Asiakkaan yksilöllisten mielipiteiden yleistäminen asiakaskunnan tarpeiksi
10.	Asiakkaan muuttuvat tarpeet

Edellä määrittelemistä haasteista kohdat 1-4, puutteelliset resurssit asiakastarpeiden arvioimiseksi, asiakastarpeiden puutteellinen dokumentointi, asiakaskontakteista saatavan asiakastiedon hyödyntämättä jättäminen ja asiakastarpeiden systemaattisen dokumentoinnin puute viittaavat siihen, ettei yrityksissä ole panostettu asiakastiedon hyödyntämiseen. Resurssien puute vaikeuttaa asiakastiedon hyödyntämistä ja asiakasymmärryksen luomista. Yrityksissä ei välttämättä tiedosteta kaikkia potentiaalisia asiakastiedon lähteitä ja asiakastiedon merkitystä asiakasymmärryksen ja sitä kautta tuotekehityksen ja koko liiketoiminnan kannalta. Resurssien puuttuessa kaikkia asiakastiedon lähteitä ei edes voida hyödyntää, mikä tuo omat haasteensa asiakasymmärryksen luomiselle. (Nambisan 2002)

Asiakkaan voi olla vaikea ilmaista tarpeitaan ja toiveitaan yritykselle. Asiakas ei välttämättä osaa tarkasti tuoda julki, mitä hän yrityksen tuotteelta odottaa. Haastellista asiakastarpeiden selvittäminen ja asiakasymmärryksen luominen on erityisesti, kun kyseessä on asiakkaan piilevät tarpeet, joita asiakas ei itsekään välttämättä tiedosta olevan olemassa. Yrityksen on vaikea tiedostaa asiakkaan piileviä ja tulevia tarpeita ja sitä kautta keskittyä asiakastyytyväisyyteen pitkällä aikavälillä. Tähän on viitattu edellä mainituissa haasteissa kohdassa 6. Toisaalta asiakas voi pitää joitakin tuotekominaisuuksia itsestäänselvyyksinä eikä näin ollen edes ilmaise niihin liittyviä tarpeitaan ja toiveitaan. (Matthing et al. 2004; Ulwick 2002) Kärkkäinen et al. (2001)



mukaan myös asiakkaiden muuttuvat tarpeet on yksi merkittävä asiakasymmärryksen luomisen haaste, mikä on listattu edellä mainituissa haasteissa kohdassa 10.

Ulwick (2002) korostaa sitä, ettei asiakasta kuunneltaisi liian tarkasti. Asiakkaan ideointi voi olla rajoittunutta, sillä asiakkaan voi olla hyvin vaikea ideoida tuotetta, jota ei ole olemassa ja josta asiakkaalla ei ole mitään ennakkokäsitystä tai kuvitelmaa. Haasteena on olemassa olevien tuotteiden vaikutus asiakkaan tarpeisiin ja mieltymyksiin, mihin viitataan Kärkkäisen et al. (2001) määrittelemissä tärkeimmissä haasteissa kohdassa 5. Kohdassa 8 mainittu haaste yritykselle on myös asiakkaan toiveet, jotka voivat perustua kilpaileville tuotteille eivätkä näin ollen edusta asiakkaan todellisia tarpeita. Asiakas ei usein ole asiantuntija kyseisellä alalla. Ideointia rajoittaa asiakkaan tietopohja ja puutteelliset valmiudet uusien tuotteiden ideoimiseen. (von Hippel 2005; Ulwick 2002; Nambisan 2002) Tämä voi aiheuttaa sen, ettei yrityksessä uskota asiakkaan potentiaaliin esimerkiksi uuden tuotteen ideoinnissa (Nordlund 2009). Ulwickin (2002) mukaan yrityksen olisi selvitettävä ainoastaan asiakkaan ongelma, mihin yrityksen tuote voisi tuoda ratkaisun. Yrityksen asiantuntijoiden tulisi tämän perusteella kehittää uusia tuotteita ja olemassa olevia tuotteitaan. (Ulwick 2002)

Yrityksen toimintaan osallistuvat, motivoituneet asiakkaat ovat usein perehtyneitä kyseiseen aihealueeseen. Heillä voi olla asiantuntemusta, jota yrityksellä ei ole. Motivoituneet ja asiantuntevat asiakkaat ovat usein niitä, jotka ovat eniten kiinnostuneet ideoinnista ja tuotekehityksessä mukana olemisesta. Aktiivisimmat asiakkaat eivät välttämättä edusta koko asiakaskuntaa, vaan voivat tuoda esille ainoastaan oman näkemyksensä. Asiantuntevien asiakkaiden näkemys voi poiketa koko asiakaskunnan vallitsevasta näkemyksestä, jolloin yritykselle voi olla haasteellista aktiivisten asiakkaiden ideoiden ja tietämyksen avulla huomioida koko asiakaskunnan tarpeet tuotekehityksessään. (Bughin et al. 2008; von Hippel 2005; Nordlund 2009; Nambisan 2002) Tähän viitataan Kärkkäinen et al. (2001) määrittelemissä haasteissa kohdassa 9, asiakkaan yksilöllisten mielipiteiden yleistämisessä koko asiakaskunnan tarpeiksi. Yritykselle on haasteellista saada osallistettua asiakkaita yrityksen toimintaan niin, että tuotekehityksen kannalta saataisiin parhaat asiakaslähtöiset ideat selville. Aktiivisimpien asiakkaiden ideat eivät välttämättä ole tuotekehityksen kannalta optimaalisimpia. Vähemmän aktiivisten asiakkaiden ideoita ja mielipiteitä voi olla vaikea saada yrityksen tietoon ja näin tuotekehitykselle arvokasta tietoa voi jäädä käyttämättä. (Nambisan 2002)

Asiakkaan osallistuminen yrityksen toimintaan lisää epävarmuutta tuotekehityksen näkökulmasta. Uudet toimintamallit asiakkaan sitouttamiseen liittyen tuovat yritykselle haasteita asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaiden osallistuminen vaatii yritykseltä resursseja. Tuotekehityksen näkökulmasta asiakkaiden sitouttaminen yrityksen toimintaan voidaan nähdä myös rasitteena yritykselle. Yrityksen tulee varmistaa asiakkaiden edellytykset osallistua tuotekehitykseen, kuten asiakkaiden tietotaso yrityksen tuotteisiin liittyen. Yrityksen tulee varmistaa, että asiakkaiden tietotaso on tarpeeksi korkea esimerkiksi ideoinnin näkökulmasta. (Lengnick-Hall 1996; Nambisan 2002)

Sosiaalisen median avulla voidaan vastata asiakastarpeiden selvittämisen ja asiakasymmärryksen luomisen haasteisiin. Tässä diplomityössä pyritään selvittämään, miten sosiaalinen media voi helpottaa asiakasymmärryksen luomista. Luvussa 4 on kirjallisuuden perusteella kuvattu sosiaalisen median mahdollisuuksista asiakasymmärryksen luomiseen liittyen. Luvussa 6 tarkastellaan case-yritysten avulla, miten sosiaalinen media käytännössä auttaa B2B-yrityksiä vastaamaan asiakasymmärryksen luomisen haasteisiin.

### **3 HAASTEET SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMISESSÄ B2B-YRITYKSISSÄ**

#### **3.1 B2B perinteisen määritelmän mukaan**

Business-to-business eli B2B määritellään perinteisesti yritysten väliseksi liiketoiminnaksi. Perinteisessä määritelmässä B2B-markkinat koostuvat organisaatioista, joiden tarjoamia tuotteita tai palveluita käytetään edelleen toisen organisaation tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Perinteisiä esimerkkejä tällaisista toimialoista löytyy maatalouden, metsäteollisuuden, kuljetuksen ja rahoituksen parista. (Kotler 2003, ss. 216-217)

B2B-markkinat eroavat monin tavoin business-to-consumer- eli B2C-markkinoista. B2C-markkinat kuvaavat kuluttajamarkkinoita, joissa yrityksen tuotteet tai palvelut on suunnattu yksityisille asiakkaille, kuluttajille. B2B-markkinoilla on useita erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon esimerkiksi siinä, miten eri konteksteissa hyödynnetään sosiaalista mediaa. (Fill & Fill 2005; Kotler 2003, ss. 216-217) B2B-markkinoilla tyypillisesti asiakkaiden määrä on B2C-markkinoita vähäisempi ja asiakassuhteet B2B-kontekstissa ovat tiiviimpiä ja pidempikestoisia kuin B2C-kontekstissa. B2B-markkinoilla asiakkaita on vähän, mutta asiakassuhde on läheisempi kuin kuluttajamarkkinoilla. Kuluttajamarkkinoilla asiakas on usein yksityishenkilö, kun taas B2B-kontekstissa asiakkaita ovat tyypillisesti esimerkiksi yritykset ja yksityishenkilöitä suuremmat toimijat. (Kotler 2003, ss. 216-217; Wright, ss. 2-5)

B2B-tuotteet ovat usein suuria kokonaisuuksia, usein monimutkaisempia ja räätälöidympiä kuin B2C-markkinoiden tuotteet. Kuluttajamarkkinoiden tuotteet ovat tyypillisesti standardisoituja ja tuotteita tehdään paljon. B2B-tuotekehitys on B2C-tuotekehitystä haastavampi ja pidempi prosessi, jossa pyritään standardoitujen tuotteiden sijaan kehittämään tuotteita, jotka on räätälöity tiettyjen, pitkäaikaisten asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Fill & Fill 2005; Brennan et al. 2010, ss. 19-22; Kotler 2003, ss. 216-217; Wright, ss. 2-5)

B2B-markkinoilla ostotapahtuma perustuu yleensä yrityksen tarkoin määriteltuihin tarpeisiin. B2B-kontekstissa ostopäätöstä harkitaan pitkään ja päätöksentekoon

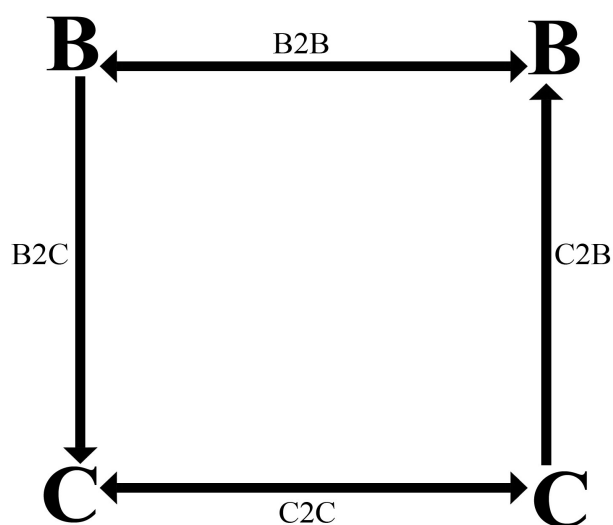
osallistuu tyypillisesti useita henkilöitä. Kuluttajamarkkinoilla ostotapahtuma on spontaanimpi ja ostopäätös tehdään yritysmarkkinoita helpommin ja keveämmin perustein. B2C-kontekstissa ostopäätös tehdään usein nopeasti ja päätöksenteko on yleensä yhden tai muutaman henkilön vastuulla. (Fill & Fill 2005; Kotler 2003, s. 216-217; Wright, ss. 2-5)

B2B-markkinoilla ostopäätökseen liittyvät riskit ovat B2C-markkinoita suuremmat. B2B-kontekstissa tarkkaan harkitulla, mutta epäonnistuneella investoinnilla voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle hyvin pitkällä aikavälillä. Kuluttajamarkkinoilla epäonnistuneella ostopäätöksellä ei ole todennäköisesti samanlaisia yhtä merkittäviä ja kauaskantoisia seurauksia. (Fill & Fill 2005; Brennan et al. 2010, ss. 19-22)

### **3.2 B2B Gummessonin mallin mukaan**

Gummessonin (2008) näkökulma B2B-markkinoihin eroaa edellä käsitellystä perinteisestä B2B-markkinoiden määritelmästä. Gummesson (2008) tuovat määritelmään mukaan B2B-kontekstin laajemman tarkastelun eri näkökulmista.

Gummesson (2008) tarkastelee liiketoimintasuhteita B2B-markkinoilla laaja-alaisena verkostona eikä irrallisina kuten perinteisesti B2B-markkinoilla tarkastellaan. Perinteisen kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi informaatioteknologia ja sosiaalinen media tarjoavat nykyisin lukuisia erilaisia kommunikointimahdollisuuksia markkinoiden toimijoiden välille, minkä vuoksi B2B-markkinoita on perusteltua tarkastella laajana verkostona Gummessonin (2008) mallin mukaan. Verkostoa ja yritysten ja asiakkaiden välisten liiketoimintasuhteiden yhteensulautumista kuvataan kuvassa 3.



Kuva 3. Gummessonin malli (Gummesson 2008).

Gummessonin ja Polesen (2009) mukaan kaikki yritykset ovat joko suoraan tai epäsuorasti verkostoituneita sekä yritysasiakkaisiin että kuluttajiin. Informaatioteknologian ja sosiaalisen median mahdollistamien palveluiden avulla markkinoilla toimijoiden välinen kommunikointi ja tiedonsiirto helpottuvat ja nopeutuvat.

Perinteisten B2B- ja B2C-määritelmien keskinäiset erot hämärtyvät, kun yrityksen ajatellaan olevan verkostoituneena yritysasiakkaisiin ja kuluttajiin. Yritys voi esimerkiksi tehdä tuotteita toisille yrityksille, jotka toimivat B2C-sektorilla, jolloin alkuperäinen yritys on linkittynyt myös kuluttajamarkkinoihin. Alkuperäinen yritys nähdään tällöin B2B-yrityksenä, mutta loppuasiakkaina on kuluttajat, jolloin B2C-konteksti tulee ottaa huomioon alkuperäisen yrityksen toiminnassa. Perinteisten B2B- ja B2C-määritelmien eroja hämärtää myös toimijoiden luokittelu yritysasiakkaisiin ja kuluttajiin. Yritys voi käsittää suuren, globaalin toimijan tai esimerkiksi yksittäisen henkilön omistaman yrityksen. Erityisesti yhden henkilön yrityksessä on vaikea erottaa, pitäisikö tarkastelun lähtökohtana olla yritysasiakas vai kuluttaja.

(Gummesson & Polese 2009)

B2C-termi viittaa yritykseen, joka tarjoaa tuotteita ja palveluita kuluttajille. B2C-termissä korostetaan toimittajalähtöistä ajattelua, ”yritykseltä kuluttajalle”. C2B-konteksti korostaa puolestaan asiakaslähtöistä ajattelua ja asiakkailta päin yritykselle tulevaa tietoa. B2B-yrityksissä asiakkaan asiakkaat voivat olla kuluttajia, jolloin B2C-

kontekstin huomioinnilla voi olla suuri merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Asiakkaat, eli esimerkiksi kuluttajat, voidaan nähdä tiedon lähteenä ja resurssina yritykselle, vaikka B2B-yritys ei olisi kuluttajiin suoraan yhteydessä. Gummesson ja Polese (2009) korostavat sitä, että yritysten tulisi huomioida läheisten sidosryhmien lisäksi toiminnassaan ne sidosryhmät, joihin se on välillisesti yhteydessä muiden sidosryhmien kautta. (Gummesson & Polese 2009)

B2B-kontektissa asiakassuhteet toimittajan ja yritysasiakkaan välillä ovat usein pitkäaikaisia. Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisellä on merkittävä vaikutus asiakassuhteisiin ja yrityksen liiketoimintaan. B2B-termiä ei tule yrityksen näkökulmasta tarkastella ainoastaan toimittajalta yritysasiakkaalle tapahtuvan viestinnän kautta vaan on huomioitava läheinen interaktio toimijoiden välillä ja yritysasiakkaalta toimittajalle päin tuleva tieto. Tässä tapauksessa B2B:llä voidaan tarkoittaa ”toimittajalta yritysasiakkaalle” tai asiakaslähtöisen ajattelun näkökulmasta ”yritysasiakkaalta toimittajalle” kuvaamaan osapuolten yhteistyötä ja keskinäistä tiedonsiirtoa molempiin suuntiin. Läheinen asiakassuhde toimittajan ja yritysasiakkaan välillä mahdollistaa toimijoiden yhteistyön kautta tapahtuvan oppimisen. Toimittajat saavat yritysasiakkailta arvokasta tietoa heidän mielipiteestään yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyen. Yritysasiakkaiden ja kuluttajien näkeminen resurssiksi voi tuoda yritykselle merkittäviä hyötyjä liiketoiminnan kannalta. Näiden resurssien hiljaista tietoa ja tietämystä sekä tarpeita voidaan käyttää hyväksi asiakasymmärryksen luomisessa. Sekä yritysasiakkailta että kuluttajilta yritys voi saada mielipiteitä olemassa olevista tuotteista ja palveluista tai kehitysideoita uusille tuotteille. (Gummesson 2009)

Gummessonin ja Polesen (2009) mukaan B2B-yritysten on huomioitava toiminnassaan asiakkaiden, kuluttajien tai yritysasiakkaiden keskinäinen kommunikointi, johon viitataan käsitteellä C2C. C2C-kontekstissa kommunikaatio asiakkaiden välillä voi olla virtuaalimaailmassa, esimerkiksi sosiaalisen median palvelussa, tai reaaliaikaisessa tapahtuvaa (Gummesson 2008). Yrityksen liiketoiminnan kannalta on keskeistä huomioida asiakkaiden keskinäinen kanssakäyminen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin liittyen. Sekä C2C- että C2B-kontekstien huomiointi korostaa asiakaslähtöistä ajattelua ja asiakkaiden näkemistä aktiivisina resursseina yritykselle, jolloin asiakkaiden tietämystä voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa. (Gummesson & Polese 2009)

B2B-, B2C-, C2B- ja C2C-kontekstit ovat toisistaan riippuvaisia, muodostaen laajan, monimutkaisen, useista eri sidosryhmistä koostuvan, verkoston. Gummesson ja Polese

(2009) kuvaavat verkostoa ja sen jäsenten yhteensulautumista termillä B2B2C2B2C..., millä viitataan verkoston jäsenten keskinäiseen riippuvuuteen ja markkinoiden yhteensulautumiseen. B2B-kontekstin tarkastelu laajana verkostona, jossa huomioidaan kaikki verkoston jäsenet, vaikeuttaa B2B-markkinoiden määrittelyä perinteiseen määritelmään verrattuna, mutta voi auttaa B2B-yritystä havaitsemaan uusia mahdollisuuksia ja uhkia. B2B-kontekstin laaja tarkastelu, ja erityisesti C2B- ja C2C-kontekstien huomiointi mahdollistavat asiakkaiden tarpeiden huomioimisen, yhteistyön asiakkaiden ja yrityksen välillä ja asiakkaan hyödyntämisen arvonluonnissa ja yrityksen ongelmanratkaisussa ja innovoinnissa. (Gummesson & Polese 2009)

### **3.3 Asiakasymmärryksen luominen ja organisaation oppiminen B2B-yrityksissä**

Asiakasymmärryksen luominen B2B-yrityksissä edellyttää sujuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä sekä asiakastiedon hyödyntämistä. B2B-kontekstissa asiakasymmärrystä tulee luoda suorista yritysasiakkaista sekä loppukäyttäjistä Gummessonin mallia soveltaen. Asiakasymmärryksen luominen B2B-yrityksessä voidaan nähdä oppimisprosessina. Asiakasymmärryksen luominen B2B-yrityksissä edellyttää organisaation oppimista asiakkaista ja oppimista yhdessä asiakkaiden kanssa.

Oppiminen mielletään usein prosessiksi, jossa yksilöt saavat uutta tietoa, jonka perusteella muuttavat toimintaansa ja käytöstänsä. Organisaation oppiminen voidaan nähdä hyvin samantapaiseksi prosessiksi kuin yksilöiden näkökulmasta tapahtuva oppiminen. (Stata 1989) Käsitteiden välillä on myös eroavaisuuksia eikä organisaatiossa tapahtuvaa oppimista voida ajatella vain yksilöiden oppimisen summaksi (Fiol & Lyles 1985). Organisaation oppimisessa uusien oivalluksien ja kokemusten avulla organisaation toiminnassa tapahtuu muutos. Muutos voi olla organisaatiossa strategisella tasolla tapahtuva muutos, esimerkiksi kokonaisen liiketoimintaprosessin muutos, tai operatiivisen tason muutos, kuten muutos päivittäisen tehtävän suorittamistavoissa. Myös esimerkiksi ajattelutavoissa tai näkökulmissa voi tapahtua muutoksia organisaation oppimisen myötä. (Stata 1989)

Oppimisen edellytyksinä voidaan pitää kokemusta ja saatua palautetta (Argyris & Schön 1996; Fiol & Lyles 1985) Oppiminen perustuu usein organisaation omiin kokemuksiin, mutta oppimista voi tapahtua myös muiden organisaation kokemuksiin perustuen

(Levitt & March 1988). Organisaation omiin kokemuksiin perustuva oppiminen tapahtuu yleensä olemassa olevaan tietoon ja kokemukseen pohjautuen, esimerkiksi jaettujen havaintojen, ajatustapojen, skeemojen ja toimintamallien kautta. (Stata 1989) Palautteen avulla organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan, yritys voi esimerkiksi oppia tuotteistaan asiakkailta saadun palautteen avulla. Palautteella on keskeinen merkitys yrityksen päätöksenteon kannalta. Tällöin palautteen olisi hyvä olla välitöntä ja reaaliaikaista. Informaatioteknologian ja sosiaalisen median palveluiden avulla palautteen saaminen on mahdollista ajasta ja paikasta riippumattomasti.

### **3.3.1 Organisaation oppimisen haasteet**

Haasteellista asiakkailta oppimisessa ja asiakkaiden kanssa yhdessä oppimisessa voi olla asiakkaiden motivointi ja sitouttaminen yrityksen toimintaan (Hoyer et al. 2010). Asiakkaita voidaan houkutella motivoitumaan mukaan yrityksen toimintaan taloudellisten, sosiaalisten, teknisten tai psykologisten tekijöiden avulla. Nykyisin asiakkaat ovat aiempaa tietoisempia erilaisista mahdollisuuksista osallistua yrityksen toimintaan esimerkiksi sosiaalisen median keinoin ja heillä on enemmän teknistä osaamista kuin aikaisemmin. Asiakkaat ovat motivoituneempia osallistumaan yrityksen toimintaan, tuotekehitykseen ja ideointiin. (Hoyer et al. 2010; Bughin et al. 2008; von Hippel 2005) Rahallinen motivaattori ei usein ole tarpeen, vaan asiakkaita motivoi esimerkiksi maine sosiaalisen median palvelussa tai epäitsekkeitä syyt, kuten halu olla mukana kehittämässä yrityksen tuotteita tai palveluita. (Hoyer et al. 2010; Bughin et al. 2008; Toubia 2006)

B2B-markkinoilla asiakkaiden vähäinen lukumäärä tuo myös omat haasteensa asiakkailta ja asiakkaiden kanssa yhdessä oppimiseen. Erityisesti edellä mainituista oppimiskeinoista joukkoistamista hyödynnetään yleensä suurille käyttäjäryhmille. B2B-markkinoilla asiakkaiden harvalukuisuus voi tuoda joukkoistamisen kautta tapahtuvaan oppimiseen haasteita.

Haasteena oppimisessa voivat olla tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat. Tietoturvaongelmien ja niihin liittyvien uhkien lisäksi sosiaalisen median palveluiden mahdollistama sisällön jakaminen voi helposti aiheuttaa sen, että informaatiota tulee hyvin paljon. Tästä suuresta informaatiomäärästä yrityksen on vaikea erottaa liiketoiminnan kannalta olennainen tieto. (Hoyer et al. 2010) Esimerkiksi



innovaatiokilpailuissa asiakkailta tuleva informaation määrä voi olla niin suuri, että sen läpikäyminen vaatii yritykseltä kohtuuttomasti resursseja. Lisäksi esimerkiksi epäselvät säännöt ja ohjeet voivat aiheuttaa sen, etteivät asiakkaiden ideat ja innovaatiot ole sitä mitä yritys hakenut. Oppimista ja tiedon ja ideoiden jakamista toimijoiden välillä voivat vaikeuttaa immateriaalioikeudet B2B-kontekstin molempien osapuolten näkökulmasta. (Bughin et al. 2008)

### **3.3.2 Organisaation oppimisen muodot**

Sosiaalisen median palvelut tarjoavat yrityksille erilaisia keinoja oppia asiakkaiden tarpeista ja luoda asiakasymmärrystä. Tässä diplomityössä nämä oppimismuodot jaetaan neljään eri kategoriaan Kärkkäisen & Jussilan (2013) mukaan:

- Sosiaalisen median seuraaminen ja analysointi
- Vertaisoppiminen (engl. Peer-learning)
- Co-creation
- Joukkoistaminen (engl. Crowdsourcing)

Tässä luokittelussa on huomioitu erityisesti B2B-konteksti ja oppiminen B2B-yritysten kannalta. Jaottelu ei ole yksiselitteinen, usein eri oppimismuotoja hyödynnetään yhtä aikaisesti, jolloin niiden eksakti erottaminen ja luokittelu on vaikeaa.

Sosiaalisen median seuraamisella ja analysoinnilla tarkoitetaan sosiaalisessa mediassa tapahtuvien toimintojen, kuten käyttäjien keskustelujen ja kommentointien, passiivista seuranta ja tarkkailua. Tällöin yritys voi seurata sivusta, mitä esimerkiksi yrityksestä ja sen tuotteista keskustellaan sosiaalisen median palveluissa. Yritys voi tehdä reaaliaikaisesti havaintoja asiakkaiden tarpeista ja mielipiteistä seuraamalla ja analysoimalla sosiaalista mediaa passiivisesti. (Kärkkäinen & Jussila 2013; Qualman 2012, ss. 258-260) Palvelun käyttäjät todennäköisesti keskustelevat tällöin yrityksestä ja sen tuotteista avoimesti ja rehellisesti, kun yritys ei aktiivisesti ota osaa keskusteluun eivätkä käyttäjät välttämättä tiedosta yrityksen seuraavan keskustelua.

Seuraamalla sosiaalista mediaa yritys voi saada tärkeää tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja mieltymyksistään. Yrityksen tulee Qualmanin (2012, ss. 258-260) mukaan

huomioida sosiaalisen median seuraamisessa ja analysoinnissa kysymykset kuka, miksi, missä ja miten. Kuka viittaa siihen, kenen mielipiteitä ja ajatuksia yritys sosiaalisesta mediasta seuraa. Yrityksen tulisi huomioida, ovatko keskustelut yrityksen pääasiallisten asiakkaiden mielipiteiden ja mieltymysten ilmaisuja. Haasteena on erottaa asiakkaiden todelliset mielipiteet ja yrityksen toiminnan kannalta olennainen tieto. Miksikysymyksellä Qualman (2012, ss. 258-260) kehottaa keskittymään keskustelujen ja kommenttien sisältöön ja siihen, ovatko kommentit positiivisia, negatiivisia vai neutraaleja. Yritys voi saada arvokasta tietoa asiakkaista myös seuraamalla sitä, missä sosiaalisen median palvelussa keskustelut yrityksestä ja sen tuotteista tapahtuvat. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää siihen, milloin keskustelu yrityksestä ja sen tuotteista on aktiivisinta eri palveluissa. (Qualman 2012, ss. 258-260)

Vertaisoppiminen käsittää oppimisen yleensä kahden toimijan välillä, joiden tietämys asiasta on karkeasti samalla tasolla. Sisäisessä vertaisoppimisessa toimijoina ovat yrityksen työntekijät, jotka oppivat toisiltaan. Ulkoinen vertaisoppiminen käsittää asiakkaiden välillä tapahtuvan oppimisen. Läpinäkyvyys on oleellista erityisesti sisäisessä vertaisoppimisessa yrityksen työntekijöiden välillä. (Hoyer et al. 2010; Boud et al. 1999; Kärkkäinen & Jussila 2013)

Co-Creation kuvaa uuden tiedon luontia kahden eri tyyppisen toimijan välillä. Tässä työssä tarkastellaan erityisesti toimijoita, jotka ovat toimittaja ja yritysasiakas, B2B-kontekstin mukaisesti. Toimittaja luo tietoa asiakasyrityksen kanssa usein asiakastarpeisiin tai asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen liittyen. Tähän liittyy yleensä kommunikointi myös kolmansien osapuolten kanssa. (Prahalad & Ramaswamy 2004; Hoyer et al. 2010; Bolton & Saxena-Iyer 2009; Lusch & Vargo 2006; Kärkkäinen & Jussila 2013)

Co-creation toimittajan ja yritysasiakkaan välillä voi olla yritykselle tärkeä tiedon lähde. Co-creationin avulla yrityksen on mahdollista päästä hyödyntämään asiakkaiden tietämystä liiketoiminnassaan. Asiakkailla ja asiakasyhteisöillä voi olla uusia ideoita tai ajatuksia siitä, miten olemassa olevia tuotteita voitaisiin parantaa asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Toimijoiden eri tyyppiset tietopohjat ja taustat vaikuttavat siihen, että yritykselle voi olla haasteellista ymmärtää asiakkaan toiveet ja mielipiteet niin kuin asiakas on ne alunperin tarkoittanut. Sosiaalinen media tarjoaa lukuisia käytännön keinoja asiakkaan ymmärtämisen helpottamiseksi. (Prahalad & Ramaswamy 2004;

Hoyer et al. 2010; Kärkkäinen et al. 2012) Sosiaalisen median palvelut mahdollistavat esimerkiksi organisaatorajoja laajemman yhteisön muodostamisen, tiedon jakamisen ja luonnin yhteisön jäsenten kesken ja kommunikoinnin 3D-ympäristössä.

B2B-kontekstissa asiakkaan tietotaso on usein sellainen, että asiakkaiden osallistaminen tuotekehitykseen co-creationin avulla on merkittävä tiedon lähde yritykselle. B2B-kontekstissa asiakkaat ovat usein asiantuntijoita, jolloin yritys voi saada asiakkailtaan arvokkaita mielipiteitä ja luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä on usein suurempi kuin B2C-kontekstissa. B2C-kontekstissa asiakkaat eivät usein ole asiantuntijoita, mikä vaikeuttaa co-creationin kautta tapahtuvaa organisaation oppimista. (Thomke & von Hippel 2002; Nambisan 2002)

Asiakasymmärrystä voidaan luoda myös joukkoistamisen avulla. Joukkoistamisella tarkoitetaan avointa prosessia, jossa yleensä yrityksen työntekijälle kuuluvaa tehtävää ulkoistetaan ennalta määrittelemättömälle, tyypillisesti suurelle joukolle henkilöitä. (Howe 2008) Joukkoistamista on esimerkiksi erilaiset innovointikilpailut. Joukkoistamisesta on kyse silloin, kun yritys on tietoisesti asettanut ongelman tai tehtävän ulkopuoliselle joukolle ratkaistavaksi. (Pénin & Burger-Helmchen 2011; Brabham 2008) Esimerkiksi sosiaalisen median palveluissa tapahtuva käyttäjälähtöinen ideointi ilman yrityksen ennalta asettamaa ongelmaa tai tehtävää ei ole joukkoistamisen käsitteen alla tässä tapauksessa. Joukkoistamisen kautta tapahtuvassa oppimisessa oleellista on joukkoistamisalusta, joka tässä tapauksessa tarkoittaa erilaisia sosiaalisen median tarjoamia palveluita. Joukkoistamisalusta mahdollistaa käytännössä asiakkaiden osallistamisen yrityksen toimintaan. Joukkoistamisen avulla yritys voi päästä käsiksi asiakkaille olevaan tietämykseen ja osaamiseen. Joukkoistaminen on kustannustehokas vaihtoehto ideoiden keräämiselle asiakaskunnalta erityisesti tuotekehityksen näkökulmasta. (Dawson & Byng Hall 2011)

## 4 SOSIAALINEN MEDIA

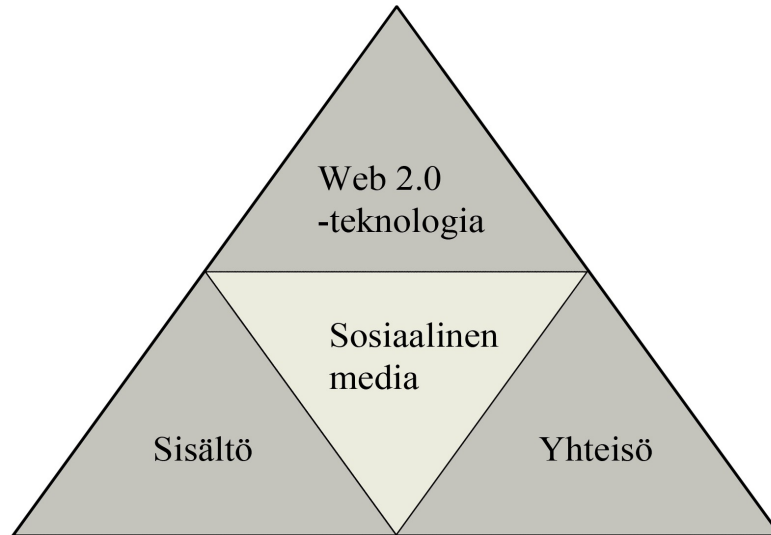
Tässä luvussa määritellään ensin sosiaalisen median käsitettä ja selvitetään sosiaalisen median erityispiirteitä. Sen jälkeen tarkastellaan sosiaalisen median toiminnallisuuksia luokittelemalla ja kategorisoimalla sosiaalisen median palveluita eri tavoin. Lopuksi tässä luvussa perehdytään tarkemmin erilaisiin sosiaalisen median palveluihin. Tässä luvussa pyritään luomaan kuva siitä, mitä sosiaalinen media on ja miten se mahdollistaa asiakasymmärryksen luomisen. Selvitetään, mitä sosiaalisen median palvelut ovat käytännössä ja miten ne mahdollistavat asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen. Tässä luvussa vastataan kysymyksiin siitä, miten sosiaalinen media mahdollistaa asiakasymmärryksen luomisen B2B-yrityksissä, millaisen asiakasymmärryksen luomisen sosiaalinen media mahdollistaa ja miten yrityksen tuotekehitys voisi hyötyä syntyvästä asiakasymmärryksestä.

### 4.1 Sosiaalisen median määritelmä

Sosiaalinen media on käsitteenä melko uusi eikä sillä ole täysin vakiintunutta määritelmää (esim. Kaplan & Haenlein 2010; Ahlqvist et al. 2008, s. 13; Jussila, J. J. et al. 2011). Sosiaalisen median käsite liittyy nykyisin hyvin vahvasti informaatioteknologiaan ja sen mahdollistamiin palveluihin. Sosiaalisen median aikakauden voidaan kuitenkin nähdä alkaneen jo huomattavasti aikaisemmin, ja informaatioteknologian vain tuoneen sosiaaliseen mediaan uusia mahdollisuuksia ja uusia käytännön työkaluja. (Wiley 2010, ss. 3-10; Kaplan & Haenlein 2010) Sosiaalisen median käsite on jatkuvassa muutoksessa teknologisen kehityksen ja sen myötä syntyvien uusien sosiaalisen median toiminnallisuuksien ja palveluiden kautta (Lietsala & Sirkkunen 2008; Kaplan & Haenlein 2010).

Liiketoiminnan kannalta sosiaalinen media voidaan nähdä keinoina ja työkaluina, joiden avulla asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen helpottuu (Wiley 2010, ss. 3-10). Sosiaalinen media voidaan määritellä sisällön luomiseksi ja jakamiseksi suurien käyttäjäryhmien kesken. Esimerkiksi sähköpostilistat, keskustelupalstat ja foorumit voidaan luokitella ensimmäisiksi sosiaalisen median palveluiksi. (Lietsala & Sirkkunen 2008)

Ahlqvist et al. (2008) määrittelevät sosiaalisen median käsitteen kolmen eri elementin avulla. Heidän mukaansa sosiaalisen median elementit ovat web 2.0 -teknologia, sisältö ja yhteisö, kuvan 4 mukaisesti.



Kuva 4. Sosiaalisen median elementit (Ahlqvist et al. 2008).

Web 2.0 on O'Reillyn (2005) määrittelemä käsite, joka viittaa alunperin tapaan hyödyntää World Wide Webiä. Web 2.0 ei viittaa vain yhteen tiettyyn teknologiaan, vaan Web 2.0 käsittää useita eri sovelluksia, jotka mahdollistavat käyttäjien yhteisöllisen toiminnan World Wide Webissä, ajasta ja paikasta riippumattomasti (O'Reilly 2005; Kaplan & Haenlein 2010, s. 61; Kangas et al. 2007, s. 15). Kaplanin ja Haenleinin (2010, s. 61) mukaan Web 2.0 on sosiaalisen median ideologinen ja teknologinen perusta. Web 2.0 -teknologia käsittää vanhoja tekniikoita, uusia toimintatapoja, ideoita ja toiminnallisuuksia, jotka on koottu yhteen (Hintikka 2007, s. 8-10). Web 2.0 on mahdollistanut sosiaalisen median kehittymisen nykyisenlaiseksi (Kaplan & Haenlein 2010, s. 61). Nykyisin sosiaalisen median palveluilla käsitetään yleensä vain Web 2.0 -teknologian mahdollistamia palveluita (Kaplan & Haenlein 2010, s. 61).

Sosiaalisen median käsitteen voidaan nähdä syntyneen Web 2.0 -teknologian kanssa yhtä aikaisesti vuosituhaten alussa. Web 2.0 -teknologia mahdollistaa sosiaalisen median hyödyntämisen nykyisessä mittakaavassaan. Web 2.0 sosiaalisen median määritelmässä korostaa niitä keinoja, tapoja ja työkaluja, jotka mahdollistavat sosiaalisen median palvelut nykyisenlaisina (Lietsala & Sirkkunen 2008; Lehtimäki et al. 2009). Sosiaalisen median käsitettä määriteltäessä Web 2.0 -teknologiaa ja sen

mahdollistamia työkaluja ei voi jättää huomiotta, sillä ilman niitä sosiaalisen median käsite olisi hyvin erilainen kuin se on nykyisin. Joskus Web 2.0 -teknologiaa jopa käytetään sosiaalisen median synonyymina, vaikka käsitteillä eroavaisuuksia onkin (Ahlqvist et al. 2008, ss. 13-14; Lietsala & Sirkkunen 2008).

Sisällön luominen ja jakaminen vapaaehtoisesti käyttäjien kesken on toinen oleellinen osa sosiaalisen median käsittettä (Ahlqvist et al. 2008, ss. 13-14; Lietsala & Sirkkunen 2008). Sosiaalisessa mediassa jaettu sisältö voi olla joko käyttäjien luomaa sisältöä (engl. User Created Content) tai käyttäjien jakamaa sisältöä (Ahlqvist et al. 2008 ss. 13-14; OECD 2007, s. 18). Sisällön jakaminen sosiaalisessa mediassa tapahtuu online-ympäristössä, niin sanottuihin sosiaalisiin ohjelmistoihin (engl. social software) pohjautuen (Lietsala & Sirkkunen 2008).

Käyttäjien jakama sisältö voi olla käyttäjien itse luomaa tai muualla tuotettua. OECD:n määritelmän mukaan käyttäjien luoma sisältö on julkaistu jossain sosiaalisen median palvelussa, sisällön luomisessa on käytetty käyttäjän omaa luovuutta ja sisällön julkaisulla ei ole kaupallisia tavoitteita (OECD 2007, s. 18). Käyttäjien luoma sisältö julkaistaan esimerkiksi nettisivulla tai sosiaalisen median sovelluksessa. Sisältö voidaan asettaa julkiseksi kaikille käyttäjille tai sen näkyvyyttä voidaan rajata. OECD:n (OECD 2007, s. 18) määritelmään käyttäjän luomasta sisällöstä liittyy käyttäjän oman luovuuden ilmaiseminen julkaistavassa sisällössä. Tällöin esimerkiksi käyttäjän muualta kopioimaa ja julkaisemaa tietoa ei lasketa käyttäjän itse luomaksi sisällöksi. Jos käyttäjä muokkaa muualla tuotettua sisältöä ennen julkaisua, esimerkiksi lisäämällä metadataa, voidaan se nähdä määritelmän mukaan käyttäjän luomana sisältönä. Käyttäjien luoman sisällön julkaisun tarkoituksena ei yleensä ole kaupalliset motiivit, vaan sisällön luomisen motiivina on esimerkiksi kommunikointi ja yhteydenpito muiden käyttäjien kanssa, julkisuuden tai maineen saavuttaminen tai itsensä ilmaisu. (OECD 2007, s. 18)

Sisällön luomisen ja jakamisen lisäksi käyttäjät voivat kommentoida ja arvioida jaettua sisältöä (Lietsala & Sirkkunen 2008). Jaettava sisältö voi olla esimerkiksi kuvia, videoita, tekstiä, podcasteja tai soittolistoja (Ahlqvist et al. 2008, ss. 13-14; Lietsala & Sirkkunen 2008).

Ahlqvist et al. 2008 mukaan kolmas tärkeä aspekti sosiaalisen median käsitteessä on yhteisö (Ahlqvist et al. 2008, ss. 13-14). Sosiaalisessa mediassa eri sisällöistä

kiinnostuneet käyttäjät muodostavat yhteisöjä, joiden kesken sisältöä voidaan jakaa (Ahlqvist et al. 2008, ss. 13-14; Lietsala & Sirkkunen 2008). Verkostoituminen ja sisällön jakaminen käyttäjäryhmien kesken on keskeinen osa sosiaalisen median käsitettä (Lietsala & Sirkkunen 2008). Sosiaalinen media mahdollistaa sisällön luomisen ja jakamisen sekä saman yhteisön jäsenten kommunikoinnin keskenään reaaliaikaisesti, myös hyvin suurien käyttäjäryhmien kesken (Ahlqvist et al. 2008, ss. 13-14; Lietsala & Sirkkunen 2008). Lietsalan & Sirkkusen (2008) mukaan tyypillistä sosiaalisen median yhteisölle on se, että jäseniä on useita eivätkä yhteisön jäsenet tunne toisiaan. Tämän perusteella aiemmin mainitut perinteiset viestintätavat kuten puhelin ja sähköposti voidaan siis sulkea pois nykyisestä sosiaalisen median määritelmästä, sillä tällöin käyttäjiä on yleensä vain kaksi tai muutama ja käyttäjät tuntevat toisensa. Sosiaalisen median yhteisössä käyttäjällä voi tyypillisesti olla yhtä aikaa useita eri rooleja. Käyttäjä voi toimia samanaikaisesti esimerkiksi sisällön luojana, jakajana ja muiden luoman sisällön käyttäjänä. (Lietsala & Sirkkunen 2008)

## **4.2 Sosiaalisen median mahdollistamat toiminnallisuudet ja luokittelut**

Sosiaalisen median palveluita voidaan luokitella useilla eri tavoilla. Palveluita voidaan luokitella esimerkiksi niiden toiminnallisuuksiin perustuen. SLATES-malli kuvaa ominaisuuksia ja toimintoja, jotka sosiaalisen median palvelussa tulee olla, jotta sitä voitaisiin hyödyntää liiketoiminnan työkaluna. 5C-mallissa tarkastellaan toiminnallisuuksia, mitä erilaiset sosiaalisen median palvelut mahdollistavat. Kaplanin & Haenleinin mallissa määritellään sosiaalisen median palveluille kaksi eri ulottuvuutta, joiden perusteella palveluita ja niiden toiminnallisuuksia luokitellaan. Seuraavaksi näitä malleja tarkastellaan lähemmin.

Palveluiden monimuotoisuuden vuoksi kategorisointi ei välttämättä ole yksiselitteistä, sillä laaja-alainen palvelu kuuluu usein useampaan eri kategoriaan. Monet sosiaalisen median palvelut eivät sisällä vain yhden kategorian rajaamia toiminnallisuuksia. Lisäksi koko ajan kehitetään uusia palveluita, joissa on uusia toiminnallisuuksia, jotka eivät välttämättä kuulu mihinkään aiemmin luotuun kategoriaan.

#### 4.2.1 SLATES-malli

McAfeen luoma SLATES-malli kuvaa niitä edellytyksiä ja toimintoja, mitä sosiaalisen median palvelulta vaaditaan, jotta sitä voidaan käyttää liiketoiminnan työkaluna. (McAfee 2009, ss. 70-73) SLATES-termi tulee englanninkielisistä sanoista Search, Links, Authoring, Tags, Extensions ja Signals. SLATES-mallin osat eivät itsessään muodosta sosiaalisen median palvelua, mutta ovat tärkeitä sosiaalisen median palvelun työkaluja, jotka tekevät palvelusta käyttökelpoisen yrityksen liiketoiminnan kannalta. (McAfee 2009, ss. 70-73) SLATES-mallin toiminnot eivät poissulje toisiaan vaan linkittyvät läheisesti toisiinsa ja muodostavat yhdessä sosiaalisen median palvelun toiminnallisuuksia.

Hakutoiminto (engl. Search) kuvaa sitä, että sosiaalisen median palvelun on mahdollistettava tiedon hakeminen. Tiedonhaun sosiaalisen median palvelusta tulisi olla helppoa ja nopeaa. Hakutoiminto on yksinkertainen työkalu, jonka avulla sosiaalisen median palvelun käyttäminen tehostuu huomattavasti. Käytännössä palvelusta tulisi löytää tietoa ainakin yhtä helposti kuin internetistä. (McAfee 2009, ss. 70-73)

Linkit (engl. Links) liittyvät kiinteästi hakutoimintoon. Hakutoiminnon tehokkuuden perustana on erilaisten tietojen hierarkkinen linkittäminen. Linkkien avulla tiedon löytäminen helpottuu, minkä vuoksi sosiaalisen median palvelussa voidaan usein antaa käyttäjille mahdollisuus lisätä linkkejä eri asioiden välille. Tällöin palvelussa linkit ovat myös helpommin ajan tasalla, kun linkkien muokkaaminen ja lisääminen on mahdollista kaikille käyttäjille. (McAfee 2009, ss. 70-73)

Julkaiseminen (engl. Authoring) tarkoittaa sitä, että käyttäjät voivat julkaista erilaisia tietoja sosiaalisen median palvelussa. Tiedot voivat olla käyttäjän omia kokemuksia, faktoja, kommentteja, linkkejä tai lähes mitä tahansa sisältöä, mitä käyttäjä haluaa jakaa palvelussa muille käyttäjille. (McAfee 2009, ss. 70-73)

Tagit (engl. Tags) mahdollistavat palvelussa olevien tietojen luokittelun. Tagit ovat sisältöä kuvaavia avainsanoja. Käyttäjät voivat lisätä tageja tekstiin, kuviin, videoihin, internetsivustoihin tai muuhun sosiaalisen median palvelun sisältöön. Tagien avulla tehty tietojen kategorisointi auttaa myös tietojen linkittämisessä toisiinsa ja tietojen hakemisessa. (McAfee 2009, ss. 70-73)



Laajennosten (engl. Extensions) avulla palvelu ehdottaa käyttäjälle sisältöjä, mistä käyttäjä voisi olla kiinnostunut. Laajennokset perustuvat käyttäjän aiempiin toimintoihin palvelussa, ja niiden avulla käyttäjät voivat löytää uutta, kiinnostavaa sisältöä palvelusta. Laajennokset hyödyntävät usein käyttäjien lisäämiä tageja ja hierarkkisia luokitteluja, ja löytävät näin käyttäjää mahdollisesti kiinnostavia tietoja. (McAfee 2009, ss. 70-73)

Ilmoitusten (engl. Signals) avulla käyttäjän on mahdollista löytää olennainen tieto sosiaalisen median palveluiden usein hyvin suurista sisältömääristä. Käyttäjälle voi tulla ilmoitus sähköpostin tai RSS-syötteiden muodossa käyttäjää mahdollisesti kiinnostavasta uudesta sisällöstä. Tällöin käyttäjän ei tarvitse pysyä ajan tasalla kaikesta uudesta sisällöstä, mitä palveluun tulee. (McAfee 2009, ss. 70-73)

Seuraavaksi sosiaalisen median palveluiden mahdollistamia toiminnallisuuksia ja ulottuvuuksia ja näiden pohjalta tehtyjä palveluiden luokitteluja kuvataan tarkemmin. Tämän jälkeen tarkastellaan vielä erilaisia sosiaalisen median palveluita.

#### **4.2.2 5C-malli**

Vuori (2011, ss. 59-67) luokittelee sosiaalisen median palvelut viiteen eri kategoriaan palveluiden toiminnallisuuksien mukaan. Malli kuvaa toiminnallisuuksia käyttäjälähtöisestä näkökulmasta, kun taas edellä esitelty SLATES-malli tarkastelee toiminnallisuuksia operatiivisemmasta ja teknisemmästä näkökulmasta. Vuoren (2011, s. 59-67) määrittelemän 5C-mallin mukaan sosiaalisen median palveluiden avulla käyttäjät voivat kommunikoida (engl. Communicating), tehdä yhteistyötä (engl. Collaborating), yhdistää eri teknologioita ja työkaluja (engl. Combining), pitää yhteyttä toisiin käyttäjiin (engl. Connecting) ja täydentää toisten käyttäjien luomaa sisältöä (engl. Completing).

Kommunikointi (engl. Communicating) käyttäjien kesken käsittää sisällön julkaisun ja sisällön jakamisen. Esimerkkejä kommunikoinnin mahdollistavista palveluista on erityisesti blogit, mikroblogit, keskustelufoorumit ja pikaviestimet. Näiden palveluiden tarkoituksena on sisällön jakaminen, yhteydenpito muihin palvelun käyttäjiin, omien mielipiteiden ja ajatusten ilmaiseminen. Kommunikointi on mahdollista laajojen käyttäjäryhmien kesken. (Vuori 2011, s. 59-67)

Yhteistyön tekeminen (engl. Collaborating) käyttäjien kesken käsittää sisällön luonnin yhdessä muiden käyttäjien kanssa. Yhteistyöhön perustuvan sisällön luonnin palveluista tyypillisimpiä ovat erilaiset wikit. (Vuori 2011, s. 59-67)

Eri teknologioiden ja työkalujen yhdistämisellä (engl. Combining) viitataan yleensä mashupeihin tai alustoihin. Nämä sosiaalisen median palvelut mahdollistavat erilaisten työkalujen ja teknologioiden yhdistämisen tarpeiden mukaisesti. Tällaisen toiminnallisuuden mahdollistava sosiaalisen median palvelu on esimerkiksi GoogleMaps. (Vuori 2011, s. 59-67)

Yhteydenpito toisiin käyttäjiin (engl. Connecting) on yksi tärkeä sosiaalisen median osa-alue. Käyttäjien verkostoitumisen, sosialisoitumisen, yhteydenpidon, yhteisöjen luonnin ja viihdekäytön mahdollistavat palvelut kuten Facebook tai virtuaalimaailman palvelu SecondLife. Yhteisöjen luonti ja verkostoituminen ovat yleisesti tunnetuimpia sosiaalisen median toiminnallisuuksia, ja sosiaalinen media mielletään usein virheellisesti lähinnä vain Facebookiksi. Verkostoitumisen palvelut on tarkoitettu pääosin viihteelliseen ja vapaa-ajan käyttöön. (Vuori 2011, s. 59-67)

Sosiaalisen median palveluissa toiminnallisuus voi perustua myös olemassa olevien tietojen täydentämiseen (engl. Completing). Tällöin käyttäjä voi lisätä tietoa jo olemassa olevaan dataan tai muuhun sisältöön. Täydentämisen tarkoituksena on mahdollistaa esimerkiksi metadatan lisääminen, sisällön kuvailu ja päivitysten tilaaminen. Tähän kategoriaan sisältyvät esimerkiksi erilaiset tagit, verkkosyötteiden lukijat ja liitännäiset. (Vuori 2011, s. 59-67)

#### **4.2.3 Kaplanin ja Haenleinin malli**

Kaplanin ja Haenleinin (2010) tekemän jaottelun mukaan sosiaalisen median palvelut voidaan jakaa kuuteen eri kategoriaan, joita ovat blogit, verkostoitumisen palvelut, yhteisölliset palvelut, sisällön luomiseen tarkoitettut yhteisöt, virtuaalimaailmat ja virtuaalipelimaailmat.

Kaplan ja Haenlein (2010) määrittelevät sosiaaliselle medialle kaksi eri ulottuvuutta, sosiaalisen läsnäolon tason ja itseilmaisun tason (Kaplan & Haenlein 2010, s. 62). Näitä ulottuvuuksia yhdistelemällä sosiaalisen median palveluita voidaan jakaa ja luokitella. Ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella palveluiden toiminnallisuuksia. Kaplanin ja Haenleinin (2010) dimensioiden mukaan esimerkiksi blogeissa, verkostoitumisen

palveluissa ja virtuaalimaailmoissa itseilmaisun taso on korkea. Yhteisöllisissä palveluissa, sisällön luomiseen tarkoitetuissa yhteisöissä ja virtuaalipelimaailmoissa itseilmaisun taso puolestaan on matala. Sosiaalisen läsnäolon taso on korkea erilaisissa virtuaalimaailmoissa ja virtuaalipelimaailmoissa. Sosiaalisen läsnäolon ulottuvuudessa verkostoitumisen palvelut ja sisällön luomiseen tarkoitettut yhteisöt sijoittuvat keskitasolle. Vähäinen sosiaalinen läsnäolo liitetään puolestaan blogeihin tai yhteisöllisiin palveluihin. (Kaplan & Haenlein 2010, s. 62)

### 4.3 Sosiaalisen median palvelut

Tässä diplomityössä eri sosiaalisen median palveluita käsitellään selkeyden vuoksi kategorioittain. Tässä työssä sosiaalisen median palveluita käsitellään tarkemmin Lietsalan & Sirkkusen (2008, s. 26) jaottelun pohjalta. Heidän jaottelun mukaan sosiaalisen median palvelut jaetaan kuuteen eri kategoriaan:

1. sisällöntuotannon ja -julkaisun palvelut
2. sisällön jakamisen palvelut
3. verkostoitumisen palvelut
4. yhteistyöhön perustuvan tuottamisen palvelut
5. virtuaalimaailmat
6. liitännäiset.

Kaikki edellä mainittujen kategorioiden sosiaalisen median palvelut mahdollistavat sisällön jakamisen usein käyttäjien kesken. Kaikissa tämän jaottelun palveluissa jaettu sisältö on useimmiten käyttäjälähtöistä. Lietsalan & Sirkkusen (2008) jaottelu on samantapainen kuin edellä mainittu Kaplanin ja Haenleinin (2010) jaottelu sosiaalisen median palveluista. Kaplan & Haenlein (2010) erottavat virtuaalimaailmat ja virtuaalipelimaailmat omiksi kategorioikseen. Lietsalan & Sirkkusen (2008) jaottelussa puolestaan on huomioitu liitännäiset omana kategorianaan. Tässä työssä sosiaalisen median palveluihin perehdytään Lietsalan & Sirkkusen (2008) kategorioiden pohjalta jaottelun selkeyden vuoksi. Lisäksi tässä työssä tarkasteltavat sosiaalisen median palvelut huomioiden esimerkiksi virtuaalipelimaailmojen tarkastelu omassa kategoriassaan ei ole yhtä merkittävää kuin liitännäisten tarkastelu. Seuraavaksi tarkastellaan eri kategorioihin kuuluvia palveluja tarkemmin.

### 4.3.1 Sisällön tuotannon ja -julkaisun palvelut

Sisällön tuotannon ja -julkaisun palveluita ovat blogit, mikroblogit, wikit ja podcastit. Blogit ovat hyvin laajassa käytössä olevia sisällön tuotannon ja -julkaisun palveluita. Blogin käyttäjänä voi olla niin yksityishenkilö, ryhmä yksityishenkilöitä, yksityinen ammatinharjoittaja tai yritys. Blogin välityksellä käyttäjät voivat jakaa ajatuksiaan, kokemuksiaan ja mielipiteitään. Blogit voivat toimia myös markkinointikanavana ammatinharjoittajille ja yrityksille. Blogeissa jaettu sisältö voi olla esimerkiksi tekstiä, kuvia, videoita tai erilaisia kyselyitä. Toiset käyttäjät voivat kommentoida julkaistua sisältöä. Käyttäjän on mahdollista rajata sisällön näkyvyyttä. Blogeissa on mahdollista linkittää esimerkiksi nettisivuja tai toisia blogieja oman blogin sisältöön. Halutessaan toiset käyttäjät voivat tilata blogin verkkosyötteen, jolloin blogin seuraaminen helpottuu. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 31-42) Mikroblogit ovat blogieja, joissa sisältö koostuu usein vain lyhyistä teksteistä (Kaplan & Haenlein 2010).

Wikit ovat toinen tyypillinen sisällön tuotannon ja -julkaisun palvelu. Wikit ovat internetsivustoja, joissa useat eri käyttäjät voivat luoda ja muokata samaa sisältöä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Sisältö voi olla esimerkiksi tekstiä, kuvia tai videoita. Wikit voivat olla avoimia kaikille, kuten esimerkiksi wikeistä tunnetuin, Wikipedia, tai wikit voivat olla yksityiseen käyttöön tai markkinointiin tarkoitettuja. Yleensä wikeissä käyttäjiä on useita ja tavoitteena on luoda yhdessä muiden käyttäjien kanssa sisältöä, mistä kaikki käyttäjät voivat hyötyä. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 34-40)

Podcastit ovat internetissä julkaistuja ääni- tai videotiedostoja, jotka voidaan lukea sisällön tuotannon ja -julkaisun palveluihin. Käyttäjät voivat ladata podcasteja, toistaa niitä internetsivustolla tai tilata niitä syötteiden avulla itselleen. Käyttäjien tekemien tilausten avulla voidaan muodostaa yhteisöjä toisten käyttäjien kanssa, jotka tilaavat samoja podcasteja. Käyttäjät voivat tilata podcastien verkkosyötteen samoin kuin blogien tapauksessa. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 41-42)

### 4.3.2 Sisällön jakamisen palvelut

Lietsalan & Sirkkusen (2008, ss. 42-46) mukaan sisällön jakamisen palvelut ovat osin samanlaisia kuin seuraavaksi käsiteltävät verkostoitumisen palvelut. Sisällön jakamisen

palveluissa käyttäjä rekisteröityy palveluun, luo oman profiilin ja verkostoituu muiden käyttäjien kanssa. Sosiaalisen median sisällön jakamiseen tarkoitetuissa palveluissa on tyypillistä, että käyttäjät voivat luoda, jakaa ja arvioida sisältöä, sosialisoida, jakaa kokemuksiaan ja muodostaa yhteisön yhdessä muiden käyttäjien kanssa. Sisällön jakamisen palveluissa painopiste on käyttäjien kesken jaetussa sisällössä käyttäjien verkostoitumisen sijaan. Sisällön jakamisen palveluita ovat esimerkiksi Flickr ja YouTube. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 42-46)

### **4.3.3 Verkostoitumisen palvelut**

Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden verkostoitumiseen, ja kuten aiemmin on mainittu, sosiaalisen median palvelussa yhteisön jäsenet eivät yleensä tunne toisiaan. Sosiaalisen median palveluista osa on erityisesti tarkoitettu verkostoitumista varten. Näissä palveluissa käyttäjät voivat luoda yhteisöjä ja verkostoitua. Verkostoitumisen mahdollistavia palveluita ovat esimerkiksi Facebook ja MyScape. Erityisesti verkostoitumiseen tarkoitettut sosiaalisen median palvelut mahdollistavat jo olemassa olevan yhteisön yhteydenpidon jäsenten kesken. Tyypillisesti verkostoitumisen palveluissa käyttäjällä on profiili, joka voi olla joko julkinen tai sen näkyvyys voi olla rajattu vain tietyille käyttäjille. Profiili voi kuulua esimerkiksi yksityishenkilölle, ryhmälle, tuotteelle, yritykselle tai bändille. Käyttäjät voivat usein tarkastella toisten käyttäjien luomia verkostoja ja niihin kuuluvia muita jäseniä. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 47-51)

Verkostoitumiseen tarkoitetuissa sosiaalisen median palveluissa tiedon jakaminen on mahdollista suurien käyttäjäryhmien kesken reaaliajassa. Palveluissa jaettua sisältöä on käyttäjän itse luomat ja julkaisemat tiedot, ja tämän lisäksi myös sovelluksen keräämät tiedot käyttäjän toiminnasta. Käyttäjän toiminnasta kerättyjen tietojen avulla sovellus voi esimerkiksi auttaa käyttäjää löytämään yhteisöjä, joista käyttäjä voisi olla kiinnostunut. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 47-51)

### **4.3.4 Yhteistyöhön perustuvat sisällön tuottamisen palvelut**

Yhteistyöhön perustuvissa tuottamisen palveluissa käyttäjät luovat palveluun sisältöä yhdessä muiden käyttäjien kanssa. Käyttäjien yhteinen projekti sisällön luomiseen

vaatii yhteisen tavoitteen ja motivaation. Sisällön tuotannon ja -julkaisun palveluissa esitellyt wikit voisi lukea myös tähän kategoriaan. Esimerkiksi tunnettu Wikipedia voidaan luokitella hyvin myös yhteistyöhön perustuvaksi sisällön tuottamisen palveluksi. Wikipediassa käyttäjät tuovat oman osuutensa sisältöön, ja tavoitteena on käyttäjien yhteistyöllä luoda sisältöä palveluun. (Lietsala & Sirkkunen, ss. 51-52) Tässä työssä wikit esiteltiin ensisijaisesti sisällön tuotannon ja -julkaisun palveluina, korostaen erityisesti wikien mahdollisuutta esimerkiksi markkinoinnin välineenä tai yksityiskäyttöön tarkoitettuna työkaluna.

#### **4.3.5 Virtuaalimaailmat**

Virtuaalimaailmat ovat sosiaalisen median palveluita, joissa käyttäjät toimivat usein 3D-ympäristössä. Virtuaalimaailman palveluissa korostuu ensisijaisesti käyttäjien kokemukset ja viihteellisyys. Palveluissa on lisäksi mahdollista sosialisoida, muodostaa yhteisöjä muiden käyttäjien kanssa ja jakaa sisältöä. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 52-53)

Virtuaalimaailman palveluita ovat esimerkiksi SecondLife ja Habbo Hotel. SecondLife tarjoaa pääosin aikuisille käyttäjille mahdollisuuden toimia virtuaalisessa ympäristössä avatarien avulla. Habbo Hotel on puolestaan lapsille suunnattu viihteellinen palvelu, jossa käyttäjät niin ikään luovat itselleen virtuaalisen hahmon. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 52-53)

#### **4.3.6 Liitännäiset**

Liitännäiset on vähemmän tunnettu sosiaalisen median palvelu. Liitännäiset ovat yleensä kolmannen osapuolen sovelluksia, joita alkuperäisen sovelluksen käyttäjät voivat asentaa erilaisiin sosiaalisen median palveluihin. Käyttäjä voi asentaa liitännäisen sosiaalisen median palveluun hyötyäkseen alkuperäisestä palvelusta enemmän ja saadaakseen alkuperäiseen palveluun lisää toiminnallisuuksia. Liitännäiset tuovat alkuperäiseen sosiaalisen median palveluun lisäominaisuuksia, joilla voi olla suuri merkitys käyttäjäkokemuksen kannalta. Joihinkin palveluihin on saatavilla lukuisia erilaisia liitännäisiä, jolloin käyttäjä voi muokata alkuperäisen palvelun toiminnallisuuksia hyvin paljon omien mieltymystensä mukaan. Esimerkiksi

Facebookiin on saatavilla lukuisia liitännäisiä, kuten iLike. iLiken avulla käyttäjä voi liittää Facebook-profiilinsa tietoja musiikkimieltymyksistään. Käyttäjän lisäämien tietojen lisäksi iLike-liitännäinen kerää tietoja käyttäjän kuuntelemasta musiikista esimerkiksi Youtubesta tai iTunesista. (Lietsala & Sirkkunen 2008, ss. 53-58)

#### **4.4 Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa ja B2B-tuotteiden kehittämisessä**

Sosiaalista mediaa käytetään B2B-yrityksissä vähemmän kuin B2C-yrityksissä, vaikka sosiaalisen median rooli onkin havaittu B2B-yrityksissä yhä enenevässä määrin. Sosiaalisen median hyödyntäminen B2B-tuotteiden kehityksessä on melko tuore aihealue. Sosiaalisen median hyödyntämiseen B2B-tuotteiden kehityksessä liittyy paljon mahdollisuuksia. (Jussila et al. 2011)

Sosiaalinen media tarjoaa lukuisia keinoja ja käytännön työkaluja asiakastarpeista oppimiseen. Asiakasymmärryksen rooli on merkittävä yrityksen liiketoiminnan kannalta, erityisesti B2B-kontekstissa, missä tuotteet eivät ole yleensä massatuotteita, vaan tarkoin asiakkaan toiveiden mukaan räätälöityjä. Sosiaalinen media yrityksen liiketoiminnassa mahdollistaa tiiviimmän asiakasyhteistyön, helpottaa asiakaspalautteen vastaanottamista, selkeyttää asiakastietoa ja palautetta, ja mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen ja niistä oppimisen. Sosiaalinen media suhteellisen uutena ilmiönä on mahdollisuuksineen huonosti ymmärretty monissa B2B-yrityksissä, erityisesti käytännön tasolla. (Kärkkäinen & Jussila 2013)

Liiketoiminnan kannalta on merkittävää, että yrityksellä on luja ja luottamuksellinen suhde asiakkaaseen, mikä mahdollistaa syvällisen asiakasymmärryksen luomisen. Asiakasymmärryksen luominen B2B-markkinoilla on erityisen tärkeää asiakassuhteiden vähäisen lukumäärän ja asiakassuhteiden pitkäkestoisuuden vuoksi. Asiakasymmärryksen merkitys B2B-markkinoilla on hyvin olennaista, jolloin sosiaalisen median avulla asiakasymmärryksen syventämisen mahdollisuus on huomioitava. Vaikka sosiaalista mediaa käytetään nykyisin enemmän B2C-yrityksissä kuin B2B-yrityksissä, voi sosiaalisella medalla olla jopa enemmän merkitystä yritysliiketoiminnassa. B2B-markkinoilla asiakassuhteen pitkäkestoisuus ja syvällisyys, harvat ja pitkäänharkitut ostotransaktiot vaikuttavat siihen, miksi sosiaalisella medalla

voidaan nähdä olevan jopa tärkeämpi rooli B2B-kontekstissa kuin B2C-kontekstissa. (Jussila et al. 2011)

Asiakasymmärrys ja asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen ovat onnistuneen tuotekehityksen edellytyksiä. Sosiaalinen media luo mahdollisuuksia asiakasymmärryksen luomiseen ja asiakkaiden tarpeiden tiedostamiseen ja on näin merkittävä osa tuotekehitysprosessia. (Hauser et al. 2005) B2B-tuotekehityksessä asiakkaiden huomioiminen ja avoin tuotekehitysprosessi, missä asiakas nähdään yrityksen resurssina, voivat tuoda yritykselle lukuisia mahdollisuuksia. Tuotekehitysprosessi voidaan jakaa ideointiin, sisällön ja konseptin määrittelyyn ja lanseeraukseen (Koen et al. 2001). Tässä diplomityössä tuotekehityksellä käsitetään uusien tuotteiden kehittämisen lisäksi myös olemassa olevien tuotteiden jatkokehitys. Asiakkaiden tietämystä ja asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää tuotekehityksen eri vaiheissa eri tavoin.

Avoin ideointi on keskeinen tapa saada tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja hyödyntää asiakkailta olevaa tietämystä. Asiakkaan mukaan ottaminen ideointiin mahdollistaa asiakkaiden ongelmien kartoittamisen. Avoin ideointi mahdollistaa sen, että yritykset voivat saada täysin uusia ideoita asiakkailta, tai jatkokehitysideoita jo olemassa oleviin yrityksen tuotteisiin. Yrityksen tehtävänä on tuotteellaan ratkaista jokin asiakkaan ongelma, jolloin on selvää, että asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ymmärtäminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävää. Sosiaalinen media tarjoaa useita työkaluja asiakkaan ideoiden keräämiseen. Erilaiset innovaatioalustat, innovaatiokilpailut sekä esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen sosiaalisen median palveluissa ovat tapoja ottaa asiakas mukaan ideointiprosessiin. Asiakkaiden hyödyntäminen tuotekehityksessä on yrityksen näkökulmasta usein edullista ja tehokasta. (Alam 2002; Matthing et al. 2004) Tiedonsiirto asiakkaan ja yrityksen välillä sosiaalisen median avulla on mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta. Ideointivaiheen merkitys tuotekehityksessä on korostunut, sillä usein tuotteen menestyminen markkinoilla riippuu paljolti ideointivaiheen tapahtumista. Epäonnistuneen tuotekehityksen taustalta löytyy usein ongelmat ja epäonnistumiset ideointivaiheessa. (Zhang & Doll 2001; Khorana & Rosenthal 1998)

Sisällön ja konseptin määrittelyvaiheessa kehitetään tuotteen ominaisuuksia. Tässä vaiheessa asiakkailta voidaan saada välitöntä palautetta siitä, miten he kokevat



kehitettävät ominaisuudet. Sosiaalisen median palveluissa voidaan esimerkiksi tiedustella asiakkailta palautetta ja mielipiteitä siitä, miltä jokin uusi tuoteominaisuus vaikuttaisi. Tämän perusteella tuotekehitystä voidaan jatkaa edelleen. Sisällön ja konseptin määrittelyvaiheessa asiakas voi olla mukana tuotekehityksessä co-creationin kautta. Asiakas voi olla mukana kehittämässä tuotetta yhdessä yrityksen kanssa sosiaalisen median palveluiden avulla. Sosiaalinen media mahdollistaa sen, että yritys saa tuotekehityksen kannalta merkittävää, välitöntä asiakaspalautetta eikä palautteen saamisessa ole viivettä, mikä vaikeuttaisi tuotekehitysprosessin etenemistä.

Tuotteen lanseeraamisen jälkeen asiakkaalta saadaan arvokasta tietoa ja palautetta kehitetystä tuotteesta. Lanseerauksen jälkeen asiakas voi antaa palautetta käyttökokemuksistaan ja käytännön huomioista tuotteeseen liittyen.

#### **4.4.1 Social Customer Learning -malli**

Social Customer Learning -malli käsittää neljä eri ulottuvuutta, jotka kuvaavat asiakastarpeista oppimiseen vaikuttavia tekijöitä B2B-ympäristössä. Malli tarkastelee sitä, miten yritys voi oppia asiakkailta ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Ulottuvuudet ovat informaation rikkaus, palautteen nopeus, vuorovaikutuksen taso ja toimijoiden määrä. Ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella oppimista ja oppimiseen liittyviä haasteita. (Kärkkäinen et al. 2012)

Daftin ja Lengelin (1986) määritelmän mukaan informaation rikkaus tarkoittaa sitä, miten nopeasti tiedon avulla ymmärryksen syntyminen on mahdollista. Sosiaalisen median palveluissa informaation rikkaus korreloi sosiaalisen läsnäolon kanssa. Aiemmin esitellyn Kaplanin & Haenleinin (2010) mallin mukaan korkean sosiaalisen läsnäolon palveluissa myös informaation rikkaus on korkea. Sosiaalisen median palvelussa olevan informaation rikkaus voidaan ajatella korkeaksi esimerkiksi virtuaalimaailmoissa, joissa tiedonsiirto ja kommunikointi asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuvat virtuaaliympäristössä. Reaalimaailmaa jäljittelevässä ympäristössä myös sosiaalisen läsnäolon taso on korkea. Virtuaalimaailmat tarjoavat mahdollisuuden kommunikointiin 3D-ympäristössä, esimerkiksi tekstin, äänen, 3D-kuvien ja -videoiden muodossa ja mahdollistaa näin ymmärryksen syntymisen ja informaation rikkauden lähes kasvokkain tapahtuvan viestinnän tasoisesti. Vastaavasti informaation rikkaus ja myös sosiaalisen läsnäolon taso on heikompaa, kun sisältö on esimerkiksi 2D-kuvien ja tekstin muodossa.

Matalimmillaan informaation rikkaus on silloin, kun informaatio on pelkästään tekstinä tai numeroina. Ymmärryksen syntyminen vie tällöin paljon pidemmän ajan kuin esimerkiksi virtuaalimaailman palveluissa. Informaation rikkauksella on keskeinen merkitys osapuolten välisen yhteisymmärryksen syntymisessä, ymmärtääkö yritys esimerkiksi asiakkaan tarpeet niin kuin asiakas on ne tarkoittanut ja kuinka helposti ymmärrys syntyy. (Choo 1991; Kaplan & Haenlein 2010; Kärkkäinen et al. 2012)

Palautteen nopeus kuvaa vuorovaikutukseen liittyvää viivettä, palautteen saamisen välittömyyttä ja oppimisen nopeutta. Kasvokkain tapahtuvassa reaaliaikaisessa viestinnässä palautteen nopeus on suurinta. (Daft & Lengel 1986) Sosiaalisen median palveluista virtuaalimaailmat jäljittelevät parhaiten reaaliaikaista kasvokkaisviestintää. Virtuaalimaailmoissa on mahdollisuus välittömään palautteen antamiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen yrityksen ja asiakkaan välillä. (Kaplan & Haenlein 2010) Jaksottainen ja satunnainen palaute on välitöntä palautetta huonompia vaihtoehtoja oppimisen kannalta. Huonoin vaihtoehto oppimisen näkökulmasta on historiatietojen seuranta, esimerkiksi sosiaalisen median palvelun käyttäjien toiminnan seurannasta saatava tieto. (Kärkkäinen et al. 2012)

Vuorovaikutuksen tasolla kuvataan osapuolten välistä vuorovaikutustapaa ja vuorovaikutuksen interaktiivisuutta. Vuorovaikutus voi olla suoraa, kahden osapuolen välistä, tai esimerkiksi sosiaaliselle medialle tyypillisesti yhteisön jäsenten välistä. Vuorovaikutuksen tasot jaetaan Social Customer Learning -mallin mukaan seuraavasti:

- ei suoraa vuorovaikutusta
- yhdensuuntainen vuorovaikutus
- kommentointi
- syvällinen dialogi
- yhteisöllinen vuorovaikutus

(Kärkkäinen et al. 2012).

Vuorovaikutus ei ole suoraa vuorovaikutusta, kun kyseessä on esimerkiksi sosiaalisen median seuranta ja analysointi, jossa osapuolet eivät ole tekemisissä keskenään muuten kuin välillisesti. Yhdensuuntainen vuorovaikutus käsittää esimerkiksi yritykseltä asiakkaille suuntautuvan tiedon, mutta jossa asiakas ei anna palautetta yritykselle. Kommentointi kuvaa pinnallista, satunnaista vuorovaikutusta. Syvällinen dialogi kuvaa tiivistä vuorovaikutusta yleensä kahden osapuolen välillä, jossa vaihdetaan esimerkiksi

ideoita ja näkökulmia. Yhteisöllinen vuorovaikutus on tarkastelee tiedonsiirtoa useiden osapuolten välillä. Yhteisöllistä vuorovaikutusta on esimerkiksi sosiaalisen median yhteisön jäsenten välillä, missä käyttäjät voivat jakaa tietoa, kokemuksia ja ideoita. (Kärkkäinen et al. 2012)

Toimijoiden määrä mallissa viittaa yrityksen sidosryhmiin. Sidosryhmiä ovat suorat ja epäsuorat asiakkaat, kumppanit, tutkimusorganisaatiot, kilpailijat, loppukäyttäjät ja ulkoiset asiantuntijat. Sosiaalinen media mahdollistaa yrityksen yhteydenpidon sidosryhmien kanssa ja sitä kautta asiakkaiden tarpeista oppimisen ja asiakasymmärryksen luomisen. Ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeita ja luodakseen asiakasymmärrystä yrityksen tulisi huomioida toiminnassaan asiakkaiden lisäksi muut sidosryhmät, joihin yritys on yhteydessä välillisesti. (Kärkkäinen et al. 2012)

## 5 KOHDEYHTEISÖJEN ANALYYSI

### 5.1 Casien valinta

Tässä diplomityössä case-yritykset on valittu niin, että jokainen yritys edustaisi eri tyyppistä tapaa soveltaa sosiaalista mediaa B2B-tuotekehityksessä. Jokainen case-yritys sosiaalisen median hyödyntämistapoineen edustaa pääasiassa yhtä aiemmin määritellyistä oppimismuodoista. Oppimismuodoista sosiaalisen median palveluiden seuraamista ja analysointia ei case-analyysissä otettu huomioon itsenäisenä oppimismuotona, vaan esimerkiksi kuluttajien tai yritysasiakkaiden välisestä vertaisoppimisesta yritys hyötyy pääosin seuraamalla ja analysoimalla sosiaalisen median tapahtumia. Analyysissä keskityttiin tarkastelemaan oppimismuotoja, missä osapuolet ovat keskenään suoraan kontaktissa. Sosiaalisen median seuranta ja analysointia yritys tekee ilman suoraa kontaktia asiakkaaseen. Tarkasteltavat case-yritykset hyödyntävät useampia erilaisia sosiaalisen median palveluita ja oppimismuotoja asiakastarpeista oppimisessa, jolloin yritysten jaottelu ei ole yksiselitteinen.

Taulukossa 2 on esitetty case-yritysten asiakastarpeiden oppimisen muodot, missä xx kuvaa yrityksen pääasiallista oppimiskeinoa ja x kuvaa muita oppimiskeinoja, joita yritys käyttää liiketoiminnassaan pääasiallista keinoa vähemmän.

Taulukko 2. Case-yritysten pääasialliset tarkasteltavat oppimismuodot (xx) ja muut käytetyt oppimismuodot (x).

	<b>Sosiaalisen median mahdollistamat keinot asiakastarpeiden ymmärtämiseen</b>		
<b>Case-yritys</b>	Vertaisoppiminen	Co-creation	Joukkoistaminen
<b>Genelec</b>	xx	x	
<b>Intuit</b>	xx	x	
<b>National Instruments</b>	xx	xx	x
<b>Bombardier</b>		x	xx

Vertaisoppimista hyödyntää liiketoiminnassaan Genelec. Vertaisoppimista Genelecin tapauksessa tarkastellaan lähinnä kuluttajien välillä C2C-kontekstissa. Genelec hyödyntää sosiaalisen median avulla myös co-creationia oppimiskeinona.

Toista vertaisoppimista hyödyntävää yritystä, Intuitia, tarkastellaan pääosin yritysasiakkaiden välisen oppimisen kautta. Intuit hyödyntää sosiaalista mediaa myös co-creationin keinoin.

Kolmas tarkasteltava case-yritys, National Instruments, pyrkii oppimaan asiakastarpeista pääasiassa co-creationin keinoin. Co-creationin lisäksi National Instruments hyödyntää toiminnassaan vertaisoppimista.

Joukkoistamista tarkastellaan erityisesti Bombardierin Yourail-innovaatiokilpailun kautta. Joukkoistamisen lisäksi Bombardier oppii asiakastarpeista seuraamalla ja analysoimalla sosiaalisen median tapahtumia sekä vertaisoppimisen keinoin. Tässä diplomityössä Bombardierin YouRail -innovaatiokilpailua tarkastellaan pääosin olemassa olevan kirjallisuuden perusteella. Tietoa kerätään lähinnä journaaliartikkeleista sekundaarisesti.

## 5.2 Case 1: Genelec

Genelec on suomalainen yritys, joka valmistaa studiotarkkailukauittimia ammattilais-, koti- ja asennuskäyttöön. Genelec on luonut online-yhteisön (<http://www.community.genelec.com/>), missä käyttäjät voivat jakaa kokemuksiaan Genelecin tuotteista ja palveluista ja keskustella muiden käyttäjien kanssa tuotteiden käytöstä. Yhteisö tarjoaa viestintäkanavan Genelecin asiakkaiden ja henkilökunnan ja asiakkaiden välille. Genelecin asiantuntijat voivat myös osallistua keskusteluun ja tarjota asiakkaille tuotetukea. Asiantuntijat pyrkivät erityisesti tarjoamaan asiakkaille vinkkejä ja ratkaisuja yhteisössä esitettyihin ongelmiin.

Genelecin tapausta tarkastellaan tässä työssä pääasiassa kuluttajien välisen vertaisoppimisen näkökulmasta. Selvitetään, miten Genelec hyödyntää online-yhteisöään asiakasymmärryksen luomisessa ja miten asiakkaat voivat kommunikoida palvelussa keskenään ja miten yritys hyötyy asiakkaiden keskinäisestä kommunikaatiosta. Genelecin tapauksessa vertaisoppimista tarkastellaan korostaen asiakkaiden keskinäistä vuorovaikutusta, Gummesonin mallin mukaista C2C-kontekstia.

Tietoa Genelecin online-yhteisöstä kerättiin pääosin netnografisesti. Keskusteluja tallennettiin tekstimuodossa ja kuvankaappauksia sivustolta otettiin 23 kappaletta. Käyttäjäkokemuksia tallennettiin 20 kappaletta. Käyttäjäkokemukset on julkaistu palvelussa vuosien 2009-2011 aikana.

### 5.3 Case 2: Intuit

Intuit on kehittänyt TurboTax-tuotteensa ympärille online-yhteisön (<https://tlc.intuit.com/>). TurboTax on armerikkalainen ohjelmisto verovalmisteluun. Intuit TurboTax -yhteisö on sosiaalisen median palvelu, jossa käyttäjät voivat kommunikoida toisten käyttäjien kanssa. Palvelussa käyttäjät voivat saada muilta käyttäjiltä tietoa erilaisista verotukseen liittyvistä ongelmista ja pyrkiä ratkaisemaan ongelmia yhdessä muiden käyttäjien kanssa.

Tässä diplomityössä Intuit Turbotax -yhteisöä tarkasteltiin yritysten välisen kommunikaation kautta. Yhteisön käyttäjät voivat olla kuluttajia tai yritysasiakkaita, mutta tässä työssä keskityttiin tarkastelemaan yhteisöä yritysasiakkaiden välisen kommunikaation välineenä. Tässä tapauksessa tutkitaan, miten yritysasiakkaat voivat oppia toisiltaan yhteisön avulla ja miten yritys voi puolestaan oppia asiakkaistaan ja luoda asiakasymmärrystä yritysasiakkaidensa vertaisoppimiseen pohjautuen. Yhteisö perustuu keskusteluihin käyttäjien ja käyttäjien ja yrityksen välillä.

### 5.4 Case 3: National Instruments

National Instruments on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa pääasiassa insinööreille ja tutkijoille tuottavuutta, innovaatiota ja tutkimusta parantavia työkaluja. National Instrumentsin graafinen järjestelmäsuunnittelu tarjoaa integroidun ohjelmiston ja laitteistoalustan mittaus- ja ohjausjärjestelmien kehittämiseksi. National Instruments on luonut asiakkailleen online-yhteisön, NI Communityn. Yhteisössä on useita toiminnallisuuksia, joiden avulla yrityksen ja asiakkaan kommunikaatio ja asiakkaiden keskinäinen kommunikaatio mahdollistuvat. (National Instruments, <http://www.ni.com/company/>)

## 5.5 Case 4: Bombardier Yourail

Bombardier on kansainvälinen ilma- ja raideliikenteeseen keskittynyt yritys. Bombardier on hyödyntänyt sosiaalista mediaa joukkoistamalla asiakkaat YouRail-innovaatiokilpailun (<http://yourail-design.bombardier.com/#>) avulla yrityksen liiketoimintaan. Innovaatiokilpailu julkistettiin 2009, ja kilpailu loppui 2010. Tutkimushetkellä innovaatiokilpailu on siis jo loppunut, joten tässä työssä Bombardierin YouRail-innovaatiokilpailua tarkastellaan pääosin journaaliartikkeleiden pohjalta. Innovaatiokilpailu oli tarkoitettu yritysasiakkaille, kuluttajille ja loppukäyttäjille. (Haller et al. 2011; Bombardier 2011)

YouRail-innovaatiokilpailun avulla yritys pystyi hyödyntämään asiakkaidensa tietämystä liiketoiminnassaan. Bombardier hyödynti joukkoistamisessa verkkopalvelua, jossa käyttäjät pystyivät erilaisten työkalujen avulla suunnittelemaan malleja junien sisustuksesta.

## 6 CASEANALYYSI

### 6.1 Casien tarkastelu

Tässä luvussa perehdytään case-yritysten tapoihin käyttää sosiaalista mediaa hyväksi liiketoiminnassaan. Case-yritysten sosiaalisen median hyödyntämistavoista kerätään tietoa pääasiassa aiemmin esitellyllä netnografisella tutkimusmenetelmällä. Lisäksi hyödynnetään olemassa olevaa kirjallisuutta.

Case-yritysten tapoja hyödyntää sosiaalista mediaa asiakasymmärryksen luomisessa tarkastellaan tässä työssä seuraavien kysymysten pohjalta:

- Kuinka B2B-yritysten näkökulmasta asiakasymmärrystä syntyy kussakin aiemmin mainitun jaottelun mukaisessa oppimismuodossa?
- Millaista saatu asiakasymmärrys on B2B-yrityksen näkökulmasta? Millaiseen asiakastietoon saatu asiakasymmärrys pohjautuu?
- Miten case-yritysten tuotekehitys on laajemmin hyötynyt uudesta asiakasymmärryksestä?

Case-analyysissa tutkitaan, mitä luvussa 3.3 määriteltyjen organisaation oppimisen muotoja yrityksissä hyödynnetään. Selvitetään, miten eri casien oppimismuotojen avulla yritys voi hahmottaa asiakkaiden tarpeita paremmin ja luoda asiakasymmärrystä. Pyritään löytämään vastaus siihen, mitä ovat käytännössä ne keinot ja työkalut, miten asiakasymmärryksen luominen yrityksessä sosiaalisen median avulla mahdollistuu. Selvitetään sosiaalisen median keinoja yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon ja yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen ja asiakastiedon pohjalta syntyvän asiakasymmärryksen luomiseen. Lisäksi tarkastellaan case-yritysten oppimismuotojen kautta saadun asiakasymmärryksen laatua ja sitä millaiseen asiakastietoon saatu asiakasymmärrys pohjautuu. Caseista pohditaan vielä, miten case-yritysten tuotekehitys voisi hyötyä saadusta asiakasymmärryksestä ja mikä on asiakkaiden rooli asiakasymmärryksen luomisessa.

Sosiaalisen median hyödyntämistä case-yrityksissä tarkastellaan aiemmin esitelty Gummessonin malli huomioiden. Selvitetään, miten Gummessonin mallin B2B-, B2C-, C2B- ja C2C-konteksteja on hyödynnetty asiakastarpeista oppimisessa ja miten se



vaikuttaa yrityksen toimintaan. Analyysissä selvitetään, miten Gummesonin mallin eri kontekstit näkyvät yrityksen sosiaalisen median hyödyntämisessä. Tarkastellaan, mitkä sidosryhmät pääasiassa käyttävät sosiaalisen median palveluita, ja minkä osapuolten välillä tiedonsiirtoa tapahtuu sosiaalisen median avulla.

Casien tarkastelussa hyödynnetään aiemmin luvussa 4 esiteltyä 5C-mallia, jonka pohjalta tarkastellaan yrityksen sosiaalisen median työkalujen mahdollistamia toiminnallisuuksia. Yhteisöistä tutkitaan käytännössä, mitä toimintoja sosiaalinen media mahdollistaa case-yritysten tapauksissa. Bombardierin tapauksessa yhteisöjä ei tutkita käytännössä, vaan caseen perehdytään pääasiassa olemassa olevan kirjallisuuden perusteella.

Analyysissä arvioidaan myös, miten Social Customer Learning -mallin mukaiset ulottuvuudet toteutuvat case-yritysten tavoissa hyödyntää sosiaalista mediaa. Tarkastellaan, miten case-yritysten sosiaalisen median hyödyntämisessä mallin mukaiset ulottuvuudet toteutuvat ja miten niitä voidaan hyödyntää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä ja asiakkaisiin liittyvässä oppimisessa.

## **6.2 Case 1: Genelec**

### **6.2.1 Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa**

Käyttäjät voivat oppia toisiltaan yhteisössä vertaisoppimisen keinoin. Tässä korostuu Gummesonin mallin mukainen C2C-konteksti, kun asiakkaat kommunikoivat yhteisössä keskenään. Yhteisössä on kuluttaja-asiakkaiden lisäksi yritysasiakkaita, jolloin myös B2C-, C2B- ja B2B-kontekstit tulee huomioida. Genelecin tapauksessa suuri osa käyttäjistä on kuluttajia, ja tässä tarkastellaankin pääosin vertaisoppimista kuluttajien välillä. Yritys tukee sosiaalisen median yhteisöllään kuluttajien välistä kommunikaatiota ja vertaisoppimista.

Genelecin yhteisössä mahdollistuvat 5C-mallin mukaiset toiminnallisuudet kommunikointi ja yhteydenpito toisiin käyttäjiin. Kommunikointi käsittää sisällön julkaisun ja jakamisen, mielipiteiden ilmaisun ja itsensä ilmaisun. Yhteisössä on keskustelufoorumi, mikä mahdollistaa kommunikoinnin käyttäjien välillä. Tutkimushetkellä Genelecin online-yhteisössä keskustelufoorumilla keskusteluita on

yhteensä 832, joissa postauksia on yhteensä 2952. Keskustelufoorumi on jaettu eri aihealueisiin. Käyttäjät voivat yhdessä pyrkiä ratkaisemaan ongelmia keskustelufoorumilla. Asiantuntevampien käyttäjien on mahdollista auttaa niitä käyttäjiä, jotka eivät ole yhtä perehtyneitä aiheeseen. Genelecin henkilökunta voi myös osallistua keskusteluun tarvittaessa. Genelecin asiantuntijat myös tarjoavat yhteisössä käyttäjille erilaisia teknisiä vinkkejä tuotteisiinsa liittyen. Genelecin asiantuntijoiden osallistumisella keskusteluun ja teknisten vinkkien avulla asiakkaat voivat oppia yritykseltä tuotteiden käytöstä, mikä voidaan lukea co-creationin kautta tapahtuvaksi oppimiseksi. Genelecin lisäämiä teknisiä vinkkejä yhteisössä on yhteensä 14. Uusin tekninen vinkki yhteisössä on vuodelta 2011.

Keskustelufoorumilla, esimerkiksi Custom Installations and Home Theaters -alaosiossa, keskusteluja on tutkimushetkellä yhteensä 140, joissa postauksia yhteensä 519. Näistä 25:ta viimeksi aktiivista keskustelua on luettu yhteensä 54184 kertaa, ja näihin keskusteluihin on vastattu yhteensä 74 kertaa. Näistä 25 keskustelusta kolmeen keskusteluun ei ole vastattu ollenkaan ja Genelecin tuotekehitys on vastannut 18:aan. Genelecin osallistuminen keskusteluun ja vuorovaikutus yhteisössä asiakkaiden kanssa on siis aktiivista, ja keskusteluissa yleensä asiakkaat esittävät ongelman, joihin Genelecin tuotekehityksellä on tarjota nopeasti ratkaisu. Näistä tarkastelluista 25 Custom Installations and Home Theaters -alaosion keskustelusta Genelecin tarjoamat vastaukset ovat kaikki esitetty kuukauden sisällä ensimmäisen postauksen jälkeen.

Kommunikoinnin käyttäjien välillä mahdollistavat myös palveluun lisätyt käyttäjäkokemukset (engl. User Stories). Käyttäjät voivat lisätä yhteisöön omia kokemuksiaan ja kertomuksia Genelecin tuotteista ja tuotteisiin liittyvistä tapahtumista. Yritys motivoi käyttäjiä kertomaan kokemuksistaan palkitsemalla parhaat kertomukset Genelecin tuotteilla. Tarkastelluissa käyttäjien kertomuksissa käyttäjät ovat vapaamuotoisesti kertoneet esimerkiksi omista mieltymyksistään ja kokemuksistaan tuotteisiin liittyen ja esimerkiksi siitä, miten heidän kiinnostuksensa alaa kohtaa on syntynyt tai millaisia projekteja käyttäjillä on ollut tuotteiden kanssa. Yhteisössä julkaistaan yleensä yrityksen mielestä kuukauden paras käyttäjäkokemus kaikille nähtäväksi. Kertomukset ovat valikoituja, yleisesti hyvin positiivisia kokemuksia Genelecin tuotteista.

Kommunikointi ja yhteydenpito käyttäjien välillä mahdollistuvat palvelussa käyttäjien

välillä myös pikaviestien avulla. Käyttäjät voivat lähettää palvelussa toisilleen yksityisviestejä, mikäli käyttäjä on sallinut toisten käyttäjien viestit profiilistaan. Yhteydenpitoa käyttäjien välillä palvelussa tukee lisäksi käyttäjien mahdollisuus lisätä toisia käyttäjiä kavereiksi tai vihamiehiksi. Kaveriksi lisättyjen käyttäjien kommenttien seuraaminen keskustelufoorumilla helpottuu ja vihamiehiksi luokiteltujen käyttäjien kommentit jäävät huomiotta.

### **Social Customer Learning -malli**

Informaation rikkaus Genelecin yhteisössä on matala. Sisältö on pääosin tekstimuotoista. Matala informaation rikkaus voi tuoda haasteita vuorovaikutukseen ja yhteisymmärryksen syntymiseen eri toimijoiden välillä. Yrityksen voi esimerkiksi olla vaikea ymmärtää asiakkaan keskustelufoorumilla esittämä ongelma niin kuin asiakas on sen tarkoittanut, kun kommunikaatio pohjautuu pääasiassa vain tekstimuotoiseen tietoon. Informaation rikkautta palvelussa lisäävät tekstimuotoiseen dataan liitettävät hymiöt, kuvat, koodit ja Flash-animaatiot. Tutkituissa keskusteluissa informaation rikkaus jäi mahdollisuuksista huolimatta alhaiseksi, sillä liitteiden määrä keskusteluissa oli hyvin vähäinen eikä tarkastelluista keskusteluista löytynyt hymiöiden ja kuvien lisäksi muita informaation rikkautta nostavia elementtejä.

Palautteen nopeus palvelussa on melko hidas. Palaute on pääosin jaksottaista ja satunnaista. Genelec voi saada palautetta keskusteluja seuraamalla, mikä on hyvin hidas tapa palautteen saamiseen. Lisäksi Genelec saa palautetta kommunikoidessaan keskustelufoorumilla asiakkaidensa kanssa. Tällöinkin palautteen nopeutta voidaan pitää hitaana, sillä tarkastelluista keskusteluista useimmat keskustelut ovat hyvin lyhyitä eikä niissä synny vuoropuhelua osapuolten välillä, vaan yleensä yritys esittää vastauksen käyttäjien esittämään ongelmaan, jonka jälkeen keskusteluun ei tule enää kommentteja käyttäjiltä.

Vuorovaikutuksen taso palvelussa on yhteisöllinen vuorovaikutus, jossa useat eri toimijat kommunikoivat keskenään. Vuorovaikutusta palvelussa on asiakkaiden, pääasiassa kuluttajien, välillä, Gummessonin mallin C2C-kontekstin mukaisesti. Lisäksi vuorovaikutusta on yrityksen ja asiakkaan välillä B2C- ja C2B-kontekstien tapaan. Käyttäjistä osa edustaa yritysasiakkaita, jolloin palvelussa voidaan havaita myös B2B-konteksti.

Toimijoiden määrä kuvaa palvelua käyttävien eri sidosryhmien lukumäärää, mikä tässä tapauksessa käsittää kuluttaja-asiakkaat ja yritysasiakkaat. Pääosin palvelussa aktiivisia käyttäjiä ovat kuluttajat. Yritysasiakkaiden aktiivisuus palvelussa on melko vähäistä. Muita yrityksen toimintaan liittyviä sidosryhmiä yhteisössä ei ole aktiivisesti osallisena. Aktiivisten käyttäjien määrä palvelussa on vähäinen suhteessa rekisteröityneiden käyttäjien määrään. Kaikista palveluun rekisteröityneistä 10190 käyttäjästä yli 20 postausta keskustelufoorumille kirjoittaneita oli vain 9. Näistä yksi oli Genelecin tuotekehityksen edustaja, jolla postauksia keskustelufoorumilla oli tutkimushetkellä yhteensä 732.

### **Asiakastiedon elementit**

Yrityksen on mahdollista saada asiakkailta keskustelujen ja käyttäjäkokemusten pohjalta tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakasympäristöstä, asiakastarpeista, palautetta asiakkailta ja tietoa asiakkaisiin vetoamisesta. Käyttäjät kertovat tarkastelluissa keskusteluissa ja käyttäjäkokemuksissa tarkkaa tietoa siitä, millaiset yrityksen tuotteet heillä on käytössään. Lisäksi erityisesti käyttäjäkokemuksissa on kuvattu muita oheistarvikeita ja tuotteita mitä kauittimiin on liitetty ja millaisessa ympäristössä ja mihin tarkoitukseen kauittimia käytetään. Näistä käyttäjät ovat käyttäjäkokemuksiin liittäneet myös havainnollistavia kuvia. Käyttäjäkokemuksissa asiakkaat toivat monissa tapauksissa ilmi minkälaiseen tilanteeseen Genelecin tuotteiden avulla he ovat löytäneet ratkaisun ja minkälaiseen käyttötarkoitukseen he ovat tuotteen hankkineet. Yritys voi näiden tietojen perusteella saada tietoa asiakkaiden tarpeista.

Asiakasympäristöstä yritys voi saada tietoa huomioimalla sekä yritysasiakkaat että kuluttaja-asiakkaat. Näiden perusteella yritys voi päätellä yritysasiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita ja yritysasiakkaiden toimintaympäristöä.

Palaute keskusteluissa ei välttämättä ole suoraan yritykselle osoitettua, vaan tulee ilmi esimerkiksi välillisesti jonkin ongelman kautta. Palaute on usein asiakkaiden mieltymyksiä ja kokemuksia yrityksen tuotteista ja niiden käytöstä. Yhteisön avulla yritys voi saada palautetta asiakkaiden kommentteja ja käyttäjäkokemuksia seuraamalla,

sillä asiakkaat ilmaisivat usein mielipiteensä yrityksen tuotteista keskusteluissa ja käyttäjäkokemuksissa.

Asiakkaisiin vetoamisesta yritys voi saada tietoa erityisesti käyttäjäkokemuksista, sillä yhteisössä julkaistussa käyttäjäkokemuksissa käyttäjät usein kertoivat heille hyvin merkityksellisiä ja mieleenpainuvia tarinoita Genelecin tuotteisiin liittyen. Käyttäjäkokemuksissa kerrottiin usein myös ongelmista, mihin Genelecin tuotteiden avulla on löytynyt ratkaisu. Käyttäjäkokemuksia seuraamalla yritys voi saada tietoa siitä, millaisiin ongelmiin asiakkaat toivovat Genelecin tuotteista olevan apua ja minkälaisia tuoteominaisuuksia käyttäjät arvostavat.

Käyttäjien kommentteja tarkastelemalla ja heidän profiileja selaamalla voi huomata käyttäjien erilaiset tietotasot. Jotkut käyttäjistä olivat hyvin aktiivisia palvelussa, erityisesti keskustelufoorumilla esitettyjen ongelmien ratkaisun etsimisessä. Nämä käyttäjät vaikuttivat profiilien perusteella asiantuntevilta. Yhteisössä aktiiviset käyttäjät vaikuttivat hyvin asiantuntevilta ja aiheeseen perehtyneiltä profiileja tarkastelemalla ja käyttäjien kommentteja seuraamalla. Vähemmän aktiiviset käyttäjät olivat usein niitä, jotka esittävät ongelmiaan keskustelufoorumilla eivätkä esittäneet ratkaisuehdotuksia toisten ongelmiin. Asiantuntevat käyttäjät voivat olla arvokas tietolähde toisille asiakkaille sekä myös Genelecille. Genelecin tapauksessa asiakkaan rooli asiakasymmärryksen luomisessa on käyttäjä. Asiakkaat voivat olla yritysasiakkaita tai kuluttajia, jotka käyttävät Genelecin tuotteita. Käyttäjän roolissa asiakkaat voivat tuoda yritykselle arvokasta tietoa jo markkinoilla olevista tuotteista ja niiden käyttökokemuksista.

### **6.3 Case 2: Intuit**

Intuitin tapauksessa tarkastellaan oppimista, jossa yritykset oppivat toisilta yrityksiltä, B2B-kontekstin mukaisesti. Käyttäjien keskinäinen kommunikointi palvelussa voidaan nähdä myös C2C-kontekstina, yritysasiakkaiden välisenä kommunikaationa. Käyttäjät voivat olla kuluttajia tai yritysasiakkaita, mutta tässä keskityttiin pääasiassa tarkastelemaan yritysasiakkaiden välistä kommunikaatiota C2C-kontekstissa. Tässä tapauksessa tutkittiin yhteisöstä keskusteluista, jotka oli merkitty business-tagilla. Näitä

keskusteluita palvelussa oli tutkimushetkellä yhteensä 28981, joista 18845 ongelmaan oli löytynyt vastaus ja 10136 ongelmaan ei ollut vielä löytynyt vastausta.

Palvelussa voidaan nähdä myös B2C- ja C2B-kontekstit, sillä palvelussa on esillä yritysasiakkaiden ja yrityksen välinen vuorovaikutus. Yritysasiakkaat voivat esittää ongelmansa palvelussa ja tarvittaessa Intuitin edustajat voivat esittää erilaisia ratkaisuehdotuksia asiakkaiden ongelmiin. Intuitin tapauksessa oppimista tarkastellaan pääosin yritysasiakkaiden välisenä tapahtumana, jossa yritysasiakkaat voivat oppia toisiltaan vertaisoppimisen keinoin. Intuit voi pyrkiä luomaan asiakasymmärrystä seuraamalla yritysasiakkaiden välillä tapahtuvaa oppimista ja näin palvelemaan asiakkaiden tarpeita paremmin.

Käyttäjät voivat palvelussa oppia toisten käyttäjien esittämistä ongelmista vertaisoppimisen keinoin. Joissain tapauksissa keskusteluun palvelussa voivat osallistua myös yrityksen edustajat, jolloin vuorovaikutus ja oppiminen pohjautuvat käyttäjien ja yrityksen väliseen kommunikaatioon. Tällöin käyttäjät voivat oppia toisten käyttäjien esittämistä ongelmista, joihin käyttäjät ja yritys voivat yhdessä löytää ratkaisun. Tällöin kyseessä on co-creationin kautta tapahtuva oppiminen.

### **6.3.1 Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa**

Intuit TurboTax Communityssa mahdollistuvat 5C-mallin mukaiset toiminnallisuudet kommunikointi ja yhteydenpito toisiin käyttäjiin. Palvelussa käyttäjät esittävät verotukseen liittyvän ongelmansa keskustelussa, johon muut käyttäjät voivat esittää kommentteja tai oman ratkaisuehdotuksensa. Palvelussa voi tarkastella muiden käyttäjien ongelmia, kommentteja, vastauksia ja sitä, miten paljon mistäkin vastauksista on ollut muille käyttäjille hyötyä. Käyttäjä voi myös ilmaista sen, että hänellä on sama ongelma kuin kysymyksessä on esitetty. Palvelussa voi myös rueta tiettyjen keskusteluiden seuraajaksi, jolloin vastausten ja kommenttien seuraaminen helpottuu.

Kommunikointi mahdollistuu palvelussa pääosin keskustelujen avulla. Tarkastellut keskustelut palvelussa olivat pääosin hyvin lyhyitä. Käyttäjät esittivät kysymyksensä tiiviisti, johon muut käyttäjät esittivät vastauksen tai kommentoivat kysyäkseen lisätietoja. Vastauksen saaneista business-tagin sisältävistä keskusteluista 25:sta

uusimmasta keskustelusta 14 sisälsi yhden vastauksen eikä yhtään kommenttia tai tarkentavaa kysymystä. Lopuissa keskusteluissa vastausten määrä rajoittui kolmeen ja kommenttien määrä seitsemään. Näistä 25:sta uusimmasta keskustelusta 24:ssa keskustelussa vastaukset ja kommentit on kaikki esitetty kahden päivän sisällä kysymyksen esittämisestä. Vain yhdessä tarkastelluista kysymyksistä on liitteenä kuva ongelmaan liittyen.

Kerätyn tiedon perusteella nähdään, että keskusteluiden avulla käyttäjät voivat saada nopeasti ja helposti ongelmiinsa ratkaisuja. Aktiiviset käyttäjät vastasivat palvelussa toisten käyttäjien ongelmiin nopeasti, ja ongelma tuli usein ratkaistuksi yhden tai muutaman muun käyttäjän avulla lyhyessä ajassa.

Keskusteluita seuraamalla käy ilmi käyttäjien asiantuntevuus. Käyttäjien profiileita tarkastelemalla voi seurata käyttäjien aktiivisuutta palvelussa. Profiilissa on tiedot käyttäjän esittämistä kommentteista, kysymyksistä ja vastauksista. Käyttäjät voivat merkata toisten käyttäjien esittämiä vastauksia hyödyllisiksi, mistä tulee tieto käyttäjän profiiliin. Käyttäjän aktiivisuuden ja hyödyllisten vastausten perusteella käyttäjiä luokitellaan palvelussa. Käyttäjän nimimerkin perään voi tulla esimerkiksi teksti ”SuperUser” tai ”TaxPro”. Tämän perusteella toiset käyttäjät voivat nopeasti vastauksia lukiessaan selvittää käyttäjien asiantuntevuutta ja tietotasoa ja näin tehdä päätelmiä vastauksen luotettavuudesta.

### **Social Customer Learning -malli**

Social Customer Learning -mallin mukainen informaation rikkaus palvelussa on matala. Tieto palvelussa on pääosin tekstimuotoista. Tekstimuotoinen tieto asettaa haasteita yhteisymmärryksen syntymiselle. Tekstiin on mahdollista liittää kuvia, mikä lisää informaation rikkautta. Kerätyn tiedon perusteella kuvien käyttö palvelussa on hyvin vähäistä, jolloin informaation rikkaus jää alhaiseksi.

Palautteen nopeus on hidas. Palaute asiakkailta yritykselle on satunnaista ja jaksottaista. Yritys voi saada palautetta esimerkiksi keskusteluja ja palvelun historiatietoja seuraamalla, missä palautteen nopeuden taso on alhaisimmillaan.

Palvelussa yrityksen ja asiakkaan välillä ei ole suoraa vuorovaikutusta, silloin kun asiakkaat kommunikoivat keskenään ja yritys ei osallistu keskusteluun, vaan ainoastaan mahdollisesti tarkkailee asiakkaiden välistä keskustelua. Yritysassiakkaiden välisen C2C-kontekstin lisäksi palvelussa on vuorovaikutusta B2C- ja C2B-konteksteissa. B2C-kontekstia edustaa yrityksen osallistuminen keskusteluun ja yrityksen ilmoitukset palvelussa. Ilmoitukset sisältävät esimerkiksi tietoa verotukseen liittyvistä deadlineista. Käyttäjät voivat seurata ilmoituksia, mikä voidaan nähdä C2B-kontekstiksi. Vuorovaikutuksen taso on lähinnä kommunikointia silloin, kun asiakkaiden esittämiin ongelmiin esitetään ratkaisuehdotuksia tai kommentteja yrityksen edustajien toimesta tai kun yritys lisää palveluun ilmoituksia ajankohtaisista aiheista.. Asiakkaat esittivät yhteisössä ongelmiaan satunnaisesti, jolloin vuorovaikutusta asiakkaiden ja asiakkaiden ja yrityksen välillä ei tapahtu jatkuvasti ja suunnitellusti vaan tarpeen mukaan.

Toimijoita palvelussa ovat pääosin yritysasiakkaat, joilla on ongelmia verotuksen kanssa ja jotka tarvitsevat siinä ulkopuolista apua. Lisäksi toimijoina palvelussa on myös kuluttajat.

### **Asiakastiedon elementit**

Yritys voi asiakkaiden kommunikaatiota ja asiakkaiden välistä oppimista seuraamalla saada asiakastietoa asiakasymmärryksen luomiseksi. Yritys voi saada keskusteluista tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakasympäristöstä, asiakkaiden tarpeista, palautetta asiakkailta ja tietoa asiakkaisiin vetoamisesta. Asiakkaat kertoivat usein ongelmien yhteydessä sen, miksi ongelma on syntynyt tai mikä heidän toimialansa on. Asiakkaat toivat ongelman yhteydessä usein ilmi asioita liiketoimintaansa ja liiketoimintaprosesseihinsa liittyen. Keskusteluja seuraamalla yritys voi selvittää asiakkaidensa sidosryhmiä, esimerkiksi asiakkaiden asiakkaita, jolloin yritys saa tietoa asiakasympäristöstä ja asiakkaan liiketoimintasuhteista.

Yritys voi saada keskusteluja seuraamalla tietoa asiakkaiden tarpeista. Asiakkaat ilmaisevat palvelussa ongelmansa, joiden perusteella yritys voi saada tietoa siitä, mitkä asiat verotukseen liittyen koetaan ongelmallisiksi ja missä asiakkaat tarvitsevat TurboTaxin käytössä apua. Yritys voi keskusteluja seuraamalla havaita, mitkä ovat helposti ratkaistavia ongelmia, ja mitkä taas sellaisia, joihin käyttäjillä kestää pidempi aika löytää yhdessä ratkaisu.



Yritys voi saada keskusteluja seuraamalla välillistä palautetta asiakkailta. Asiakkaiden mielipiteet yrityksestä ja sen tuotteista voivat tulla ilmi keskusteluissa. Esimerkiksi joissain tarkastelluista vastauksista käyttäjät ovat kehuneet tiettyjä TurboTaxin versioita ja suositelleet niitä muille käyttäjille. Näiden perusteella yritys voi selvittää asiakkaiden näkemyksiä ja mielipiteitä tuotteisiinsa liittyen.

Yritys voi saada asiakkaiden keskusteluita seuraamalla myös tietoa asiakkaisiin vetoamisesta. Asiakkaat esittävät keskusteluissa kohtaamiaan ongelmia, joihin yrityksen tuotteella on mahdollisesti tarjota ratkaisu. Yritys voi selvittää sen, millaisissa tilanteissa asiakkaat käyttävät TurboTaxia ja minkälaisiin ongelmiin asiakkaat toivovat siitä löytyvän ratkaisun.

Asiakasymmärryksen luomisessa asiakkaan rooli on Intuitin tapauksessa käyttäjä. Asiakkaat ovat TurboTax-tuotteen käyttäjiä ja pystyvät tuomaan yritykselle oman näkökulmansa olemassa olevien tuotteiden käytöstä ja kokemuksia tuotteiden käyttöön liittyen.

## **6.4 Case 3: National Instruments**

NI:n yhteisö koostuu useista eri alayksiköistä, joista tässä työssä keskityttiin tarkastelemaan varsinaista NI Communitya ja sen alayksikköä NI Developer Communitya. NI Community on tarkoitettu kaikenlaisille käyttäjille. NI Developer Community on suunnattu erityisesti asiantunteville käyttäjille, kuten yritysten insinööreille ja tutkijoille. Yhteisöt ovat monilta toiminnallisuuksiltaan hyvin samanlaisia.

NI Communityn ja NI Developer Communityn avulla yritys ja asiakas voivat olla vuorovaikutuksessa toisensa kanssa ja oppia toisiltaan co-creationin ja vertaisoppimisen kautta. Tämän casen tarkastelussa keskitytään pääosin havaitsemaan yhteisöstä niitä piirteitä ja ominaisuuksia, mitkä tukevat yrityksen ja asiakkaan välistä co-creationin kautta tapahtuvaa oppimista.

Yhteisössä asiakkaat voivat kommunikoida keskenään, C2C-kontekstin mukaisesti.

Asiakkaat voivat olla joko kuluttajia tai yritysasiakkaita. Lisäksi yhteisössä keskeisenä elementtinä on yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Yritys on yhteisön avulla yhteydessä niin yritys- kuin yksityisasiakkaisiin, B2B- ja B2C-kontekstien mukaisesti. NI Developer Communityssa korostuu B2B-konteksti, sillä Developer Communityn jäsenet ovat usein muiden yritysten insinöörejä, tutkijoita tai muita asiantuntijoita. Nämä käyttäjät voivat olla käyttämässä palvelua myös yksityishenkilöinä, jolloin B2C- ja C2B-kontekstit tulee myös huomioida. Tässä tapauksessa B2C- ja C2B- kontekstit on vaikea erottaa B2B-kontekstista, sillä yksityishenkilöt voivat esiintyä palvelussa henkilökohtaisella identiteetillään, mutta ovat myös usein jonkun yrityksen työntekijöitä. Tämän vuoksi myös vuorovaikutuksessa asiakkaiden välillä, C2C-kontekstissa, täytyy huomioida sekä kuluttajien että yritysasiakkaiden välinen keskinäinen kommunikaatio.

#### **6.4.1 Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa**

Yhteisössä mahdollistuvat 5C-mallin mukaiset toiminnallisuudet kommunikointi, yhteydenpito toisiin käyttäjiin, yhteistyön tekeminen, eri teknologioiden ja työkalujen yhdistäminen ja toisten käyttäjien luoman sisällön täydentäminen. NI Community sisältää keskustelufoorumin, mahdollisuuden ryhmien muodostukseen, koodien ja ideoiden vaihtoon, blogeja ja mahdollisuuden synkronoida NI Community muihin sosiaalisen median palveluihin kuten Facebookiin tai Twitteriin. NI Community on tarkoitettu kaiken tasoisille käyttäjille ympäri maailman.

Keskustelufoorumit mahdollistavat 5C-mallin mukaisen kommunikaation käyttäjien välillä. Tutkituissa keskusteluissa käyttäjät usein esittivät ongelmansa, joihin toisten käyttäjien avulla voi löytyä ratkaisu. Tämä voidaan nähdä käyttäjien välillä tapahtuvaksi vertaisoppimiseksi. Käyttäjät voivat liittää keskusteluihin kuvia, äänitiedostoja, videoita tai muuta sisältöä selkeyttämään ongelmaa. Käyttäjät voivat liittää esimerkiksi kuvankaappauksia ja YouTube-videoita selkeyttämään sanomaansa. Liitetiedostoja voi lisätä keskustelufoorumin lisäksi lähes mihin tahansa muuhun sisältöön palvelussa, kuten luotuihin ideoihin, esimerkikikoodeihin tai blogipostauksiin.

Käyttäjät voivat luoda yhteisössä ryhmiä. Ryhmät mahdollistavat 5C-mallin mukaisesti kommunikoinnin käyttäjien kesken ja yhteydenpidon toisiin käyttäjiin. Ryhmiin voivat liittyä käyttäjät, joilla on esimerkiksi sama kiinnostuksen kohde tai käyttäjät, jotka muodostavat verkoston tosielämässä tai esimerkiksi asiantuntijoiden yhteisö.

Esimerkkinä ryhmästä on NI Labs, joka on NI:n tuotekehityksen virtuaalilaboratorio. NI Labs mahdollistaa yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistamisen yrityksen tuotekehitykseen. Siellä aiheena on kehitettävät tuotteet, jotka eivät ole valmiita julkaistaviksi. Virtuaalisessa tutkimuslaboratoriossa käyttäjät voivat tarkastella uusia kehitettäviä tuotteita, antaa palautetta kehitettävistä tuotteista, saada vastauksia kysymyksiin ja oppia jo kehitettyjen tuotteiden menestymisestä tai vaikeuksista. 5C-mallin mukaisen yhteydenpidon toisiin käyttäjiin mahdollistaa myös toiminto, jossa käyttäjät voivat lisätä toisiaan kavereiksi palvelussa.

Blogit mahdollistavat myös kommunikoinnin ja yhteydenpidon käyttäjien välillä. Blogeja kirjoitetaan yhteisössä myös NI:n toimesta. NI News in Real Time oli tutkituista blogeista tiheimmin päivitetty, sisältäen 359 postausta. Blogissa NI:n työntekijät käsitelivät pääosin asiakkaita mahdollisesti kiinnostavia aiheita. Useat postaukset liittyivät johonkin uuden tuotteen ominaisuuteen. Blogipostauksissa kerrottiin myös yritykselle merkittävistä asioista, kuten tuotteiden julkistuksista, tapahtumista tai uusista yhteistyökumppaneista. Asiakkaat voivat oppia blogipostausten avulla yrityksestä, yrityksen tuotteista ja tuotteiden käyttämisestä.

Palvelun synkronointiominaisuudet lisäävät kommunikoinnin ja yhteydenpidon mahdollisuuksia. Sosiaalisen median muihin palveluihin, Twitteriin, Facebookiin, Youtubeen, Flickr:iin ja LinkedIn:iin synkronoitu yhteisön sivusto ei ollut kovin aktiivinen. Tutkimushetkellä sivustolla jäseniä oli vain 6 eikä dokumentteja tai postauksia ollut ollenkaan.

---

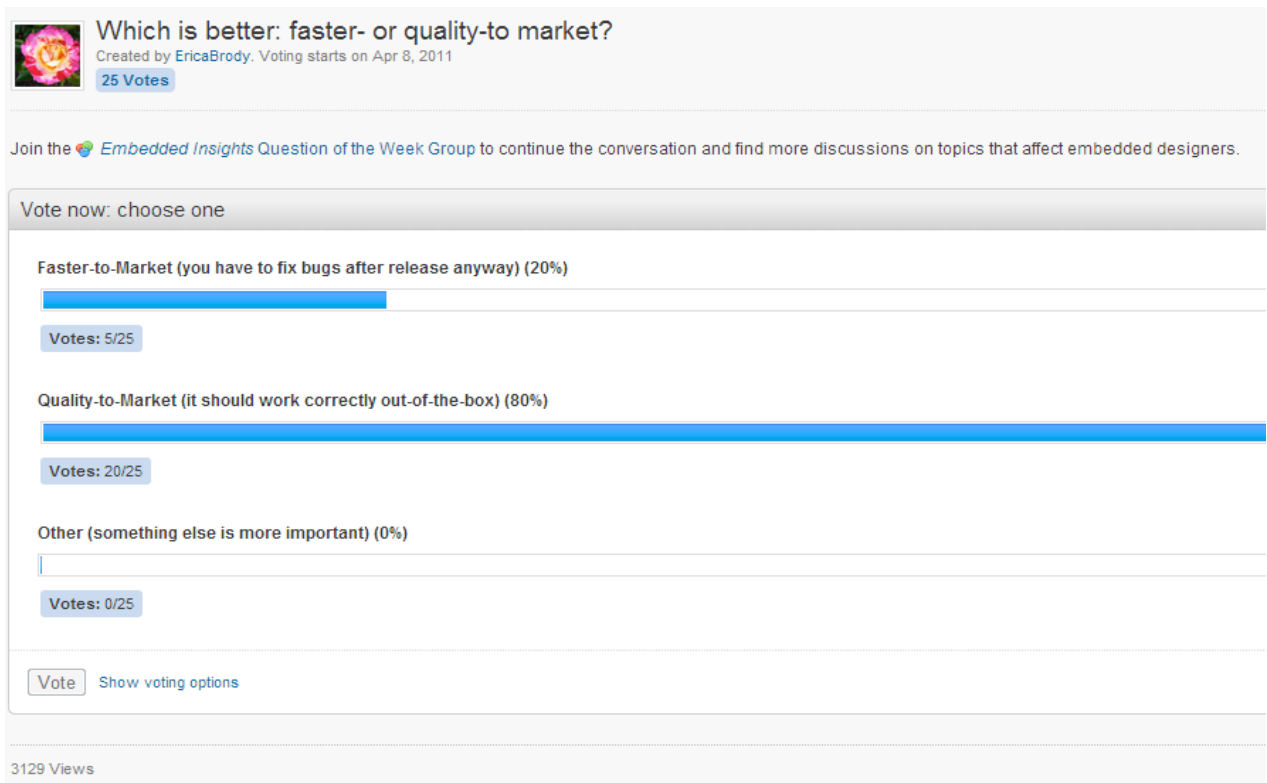
5C-mallin mukainen kommunikointi, yhteistyön tekeminen ja toisten käyttäjien luoman sisällön täydentäminen on mahdollista NI Idea Exchangessa. NI Idea Exchange on julkinen kokoelma asiakkaiden luomia tuoteideoita ja ehdotuksia tuotteiden kehitykseen liittyen. Useissa tarkastelluissa tapauksissa käyttäjät kommentoivat toisten käyttäjien luomia ideoita ja antoivat jatkokehitysajatuksia toisten käyttäjien luomille ideoille. Jokaisella idealla oli yrityksen määrittelemä status, mikä kertoo idean hyödyntämisestä yrityksessä. Status kuvaa esimerkiksi sitä, harkitaanko idean hyödyntämistä tuotekehityksessä tai onko idean jalostaminen jo käynnissä. Käyttäjät voivat myös ratkaista toistensa ongelmia ideoiden perusteella, luomalla ongelmaan oman ratkaisunsa, esimerkiksi tietyn koodin, ja esittämällä oman konkreettisen ehdotuksensa tai ratkaisunsa alkuperäisen idean yhteydessä. Käyttäjä voi lisätä alkuperäiseen ideaan

myös omia näkemyksiään tai jatkokehitysajatuksia. Nämä toiminnallisuudet voidaan nähdä yhteistyön tekemisenä ja toisten käyttäjien luoman sisällön täydentämisenä.

NI Developer Communityssä on joitakin ominaisuuksia, mitä ei NI Communityssä ole. Nämä ominaisuudet on tarkoitettu erityisesti asiantunteville käyttäjille. Tällainen ominaisuuksia ovat tutoriaalit ja kyselyt. NI Developer Communityssä sisältöä oli tutkimushetkellä 5118 dokumentin verran. Dokumentit olivat pääasiassa tutoriaaleja tai esimerkkikoodia.

Tutoriaaleissa käyttäjää opastetaan yksityiskohtaisen ohjeiden mukaan. Tutoriaalit liittyvät usein joihinkin yrityksen tuotteiden käyttöön liittyviin ongelmiin. Tutoriaalien avulla yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus ja tiedonsiirto mahdollistuvat. Yritys pystyy tutoriaalisen avulla jakamaan suurelle käyttäjäjoukolle paljon tietoa lyhyessä ajassa. Tutoriaalit koostuvat tekstistä, videoista ja kuvista. Tutoriaalien avulla asiakas voi saada yritykseltä ratkaisuja ongelmiinsa ja tarkempia tietoja yrityksen tuotteiden käyttämisestä.

Käyttäjät tai yritys voivat luoda yhteisöön kyselyitä erilaisista aiheista. Yritys voi suoraan tarkastella asiakkaiden mielipiteitä kyselyiden vastausten perusteella. Käyttäjät puolestaan voivat selvittää kyselyillä muiden käyttäjien näkemyksiä eri asioista. Lisäksi käyttäjät voivat kommentoida kyselyitä.



Kuva 5. Kuvankaappaus kyselystä NI Developer Communityssa.

Kuvassa 5 on kuvankaappaus National Instrumentsin edustajien luomasta kyselystä NI Developer Communityssä. Yritys tiedusteli kyselyssä käyttäjiltä sitä, onko nopeasti markkinoille tuleva tuote mahdollisine vikoineen parempi kuin myöhemmin julkaistava tuote missä virheitä on ehditty korjata enemmän. Kysely oli tutkimushetkellä katsottu 3129 kertaa, ja kyselyyn oli vastattu 25 kertaa. Uusimmat kyselyt palvelussa olivat vuodelta 2011.

Palvelussa olevaa sisältöä, kuten käyttäjien luomia ideoita, kommentteja ja tutoriaaleja, voi pisteyttää Kudojen avulla. Tämä voidaan lukea 5C-mallin mukaiseksi toisten käyttäjien luoman sisällön täydentämiseksi. Käyttäjät voivat antaa sisällölle pisteitä sen hyödyllisyyden mukaan. Pisteytyksien mukaan sisällölle luodaan ranking-tilasto, josta käyttäjät voivat helposti katsoa esimerkiksi muiden käyttäjien mielestä hyödyllisimmät tutoriaalit tai luodut ideat. Käyttäjä voi merkata hyödylliseksi kokemaansa sisältöä missä tahansa Communityn osiossa. Kudoja voidaan antaa sisällön lisäksi myös käyttäjille heidän aktiivisuutensa ja esimerkiksi hyödyllisten kommenttien tai ideoiden perusteella. Ideoiden luonnissa Kudoja voi antaa myös esimerkiksi omalle idealle, jonka joku toinen on jo ehdottanut kehittäväksi.

Kommunikointi, yhteistyön tekeminen käyttäjien kesken, yhteydenpito toisiin käyttäjiin, toisten käyttäjien luoman sisällön täydentäminen ja eri työkalujen ja teknologioiden yhdistäminen mahdollistuvat NI Communityn Code Exchangessa. Code Exchangessa käyttäjät voivat luoda ja jakaa omia koodejaan muille käyttäjille. Käyttäjät voivat kommentoida toisten käyttäjien jakamia koodeja ja esittää jatkokehitysideoita toisten käyttäjien luomiin koodeihin. Koodien avulla myös eri työkaluja ja teknologioita voi yhdistää.

Toisten käyttäjien luomaa sisältöä voi palvelussa täydentää myös tagien ja luokittelujen avulla. Esimerkiksi NI Developer Communityssä sisältöön liittyviä tuotekehityksen näkökulmasta tarkasteltuja tageja tutkimalla huomattiin, että palvelussa oli paljon sisältöä ohjelmoinnin perusasioihin liittyen (3832 tagia) ja mittaamisen ja instrumentteihin liittyen (1858 tagia). Vähemmän aktiivisia käyttäjät olivat signaaliprosessoinnin ja -analysoinnin (957 tagia), kontrolloinnin (528 tagia) ja simuloinnin ja suunnittelun suhteen (171 tagia). Sisällön mukaan luokiteltujen tagien perusteella havaittiin, että aktiivisinta sisällön luominen ja jakaminen oli erilaisten esimerkkien kohdalla (10675 tagia). Esimerkit olivat usein käyttäjien luomia esimerkkikoodeja. Tutoriaalien (224 tagia), uutisten (360 tagia) ja case-tutkimusten (5 tagia) määrä on palvelussa vähäisempi.

### **Social Customer Learning -malli**

Social Customer Learning -mallin mukainen informaation rikkaus on palvelussa korkea. Käyttäjien välinen ja käyttäjien ja yrityksen välinen kommunikointi ja tiedonsiirto helpottuvat, sillä esimerkiksi keskustelufoorumeilla käyttäjät lisäävät liitteitä tekstiin ymmärryksen luomiseksi. Kuvankaappausten, äänitiedostojen ja videoiden avulla päästään lähemmäksi kasvokkaisviestinnän tilannetta, jolloin yhteisymmärryksen syntymistä voidaan pitää todennäköisempänä kuin esimerkiksi pelkän tekstimuotoisen datan avulla.

Palautteen nopeus NI:n yhteisössä vaihtelee eri toiminnoista riippuen. Esimerkiksi kyselyjen tapauksessa käyttäjien aktiivisuus ei ollut ollut kovin suurta, jolloin palautteen nopeutta voidaan pitää hitaana. NI Labsin avulla yritys voi saada välitöntä palautetta käyttäjiltä kehitettävistä tuotteista. Yritys voi välttää virheet tuotekehityksessä ennen tuotteen julkistamista saadessaan palautetta jo tässä vaiheessa.

Vuorovaikutuksen taso palvelussa on yhteisöllinen vuorovaikutus. Yhteisössä useat eri toimijat voivat osallistua sisällön luomiseen ja jakamiseen. Yhteisössä asiakkaat voivat kommunikoida keskenään, C2C-kontekstin mukaisesti. Asiakkaat voivat olla joko kuluttajia tai yritysasiakkaita. Lisäksi yhteisössä keskeisenä elementtinä on yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Yritys on yhteisön avulla yhteydessä niin yritys- kuin yksityisasiakkaisiin.

Toimijoita palvelussa ovat pääasiassa yritysasiakkaat ja kuluttajat. Ni Communityssa on molempien asiakaskuntien edustajia, NI Developer Communityssa pääosin vain yritysasiakkaita. Asiakkaiden lisäksi yhteisöä aktiivisesti käyttäviä muita sidosryhmiä ei tutkimuksessa havaittu.

### **Asiakastiedon elementit**

Sosiaalisen median avulla National Instruments voi luoda asiakasymmärrystä palvelun kautta saatuun asiakastietoon perustuen. Yhteisön avulla yritys voi saada tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristöstä, asiakastarpeista, palautetta asiakkailta, tietoa asiakkaisiin vetoamisesta ja selvittää tuotteidensa markkinapotentiaalia.

Yritys voi asiakkaiden välisiä keskusteluja tarkastelemalla saada tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristöstä ja asiakastarpeista. Käyttäjien keskusteluita ja toimintaa palvelussa seuraamalla yritys voi selvittää mitkä ovat asiakkaiden yleisiä ongelmia. Asiakkaat usein keskustelussa kertoivat tarkkaan käytössä olevista tuotteista, omista teknisistä rajoitteistaan ja käytössä olevista muista tuotteista. Tämän perusteella yritys voi saada tietoa siitä, millaisessa ympäristössä asiakkaat käyttävät tuotetta ja mitä tuotteita asiakkaat käyttävät yhtäaikaaisesti.

Asiakkaan ympäristöstä yritys voi saada tietoa keskusteluja seuraamalla ja esimerkiksi käyttäjien profiileja tarkastelemalla. Käyttäjät voivat kertoa profiileissaan esimerkiksi mitä yritystä he edustavat ja mikä heidän koulutustaustansa tai positionsa yrityksessä on. Asiakaan ympäristöstä yritys voi saada tietoa myös kuluttajien avulla, sillä tällöin yrityksen on mahdollista selvittää asiakkaidensa asiakkaita ja näiden keskinäisiä liiketoimintasuhteita.

Asiakastarpeista ja asiakkaisiin vetoamisesta yritys voi saada tietoa käyttäjien luomien ideoiden pohjalta. Tarkastelluissa asiakkaiden luomissa ideoissa käyttäjät toivat ilmi oman näkemyksensä ratkaisusta erilaisiin ongelmiin. Ideoita luomalla käyttäjät toivat samalla ilmi ongelman, mihin toivoisivat yrityksen tuotteella tai tuotteen tietyllä ominaisuudella olevan ratkaisun. Asiakkaiden luomien ideoiden perusteella yritys voi saada tietoa siitä, mikä on asiakkaan kohtaama ongelma tai epäkohta yrityksen tuotteessa ja myös suoran ratkaisuehdotuksen asian korjaamiseksi.

Yritys voi saada sosiaalisen median avulla myös palautetta asiakkailta. Yhteisössä on erikseen mahdollisuus antaa palautetta, jolloin yritys saa suoraan asiakkaalta palautetta toiminnastaan. Asiakkaat voivat antaa palautetta yrityksen markkinoilla olevista tuotteista ja ilmaista mielipiteensä niiden käyttökokemuksista. Palautteeksi voi myös lukea esimerkiksi keskusteluita tai asiakkaiden luomia ideoita seuraamalla saadun palautteen. Tällöin voidaan saada tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja kokemuksista, mikä voidaan nähdä myös asiakkaan antamaksi, välilliseksi palautteeksi.

Asiakkaiden toimintaa ja asiakkaiden välisiä keskusteluja seuraamalla yritys voi myös saada arvokasta tietoa siitä, millaisia asiakaskuntaan kuuluvat käyttäjät ovat. Käyttäjien luomien profiilien, ryhmien ja keskusteluiden perusteella yritys voi saada tietoa käyttäjien taustoista ja tietotasosta. Asiakkaan yhteisössä esittämät ongelmat kertoivat usein itsessään asiakkaan tietotasosta ja asiantuntevuudesta. Usein käyttäjät toivat ongelman lisäksi keskusteluissa ilmi esimerkiksi olevansa opiskelijoita. Tällöin yritys voi saada asiakastietoa asiakkaan taustaan ja statukseen liittyen.

Yrityksen edustajat voivat kyselyiden avulla saada tietoa asiakkaista ja heidän mielipiteistään. Kyselyiden avulla yrityksen edustajat voivat tiedustella asiakkaidensa näkökulmaa ja mielipiteitä eri asioista. Kyselyiden avulla on mahdollista selvittää kaikkia asiakastiedon elementtejä, tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristöä, asiakastarpeita, palautetta, asiakkaisiin vetoamista ja tuotteen markkinapotentiaalia.

Yritys voi seurata ranking-tilastoja eri tyyppisistä yhteisön sisällöistä helposti ja saada tietoa siitä, mitkä ovat asiakkaiden kiinnostuksen kohteita yhteisössä ja mitä asioita käyttäjät kokevat hyödyllisiksi palvelussa. Lisäksi suosittujen tagien ja luokittelujen



avulla yritys voi helposti seurata käyttäjien mielestä kiinnostavia sisältöjä palvelussa. Tagit, luokittelut, kategorioinnit, tykkäykset ja Kudot sisällön hallinnassa auttavat yritystä keskittymään käyttäjien näkökulmasta oleelliseen sisältöön, ja niiden avulla yritys voi havaita, mitkä aihepiirit ovat käyttäjien mielestä kiinnostavimpia. Näiden avulla voidaan selvittää asiakastarpeita, palautetta, asiakkaisiin vetoamista ja tuotteen markkinapotentiaalia.

Tuotteen markkinapotentiaalin selvittämisen mahdollistaa myös NI Labs, National Instrumentsin tuotekehityksen virtuaalilaboratorio. Siellä asiakkaat voivat seurata tuotteiden kehitystä ja antaa palautetta suoraan yritykselle kehityksen alla olevista tuotteista. Yritys voi asiakkaiden antaman palautteen avulla saada tietoa siitä, miten tuote otettaisiin markkinoilla vastaan. Keskustelua ja mielenkiintoa herättävät aiheet yritys voi havaita seuraamalla käyttäjien toimintaa palvelussa ja pyrkiä tämän perusteella selvittämään, kuinka monilla käyttäjillä olisi tarve kehityksessä olevalle tuotteelle ja miten käyttäjät kokevat kehitettävän tuotteen.

Asiakasyymmärryksen luomisessa asiakkaan rooli on co-creator. Tällöin asiakkaat ovat keskeisessä asemassa yrityksen näkökulmasta tapahtuvassa asiakkaisiin liittyvässä oppimisessa ja asiakasyymmärryksen luomisessa. Asiakkaat osallistuvat yrityksen toimintaan ja ovat keskeinen tekijä yhteisen ymmärryksen syntymisessä ja yrityksen ja asiakkaan välisessä molemminpuolisessa oppimisessa. Asiakas voidaan nähdä myös resurssina. Asiakkaiden luomat ideat ja palaute ovat arvokkaita tiedonlähteitä yritykselle erityisesti tuotekehityksen näkökulmasta. Asiakkaiden palvelussa esille tuomaa tietämystä ja ideoita voidaan hyödyntää yrityksessä tuotekehityksessä, jolloin asiakkaat ovat yritykselle resurssi.

## **6.5 Case 4: Bombardier YouRail**

Bombardierin YouRail-innovaatiokilpailun avulla yritys pystyi joukkoistamaan ja osallistamaan asiakkaita yrityksen liiketoimintaan. Innovaatiokilpailun avulla yrityksen oli mahdollista selvittää asiakkaidensa tarpeita ja pyrkiä luomaan niiden pohjalta syvempää asiakasyymmärrystä. Suuntaamalla innovaatiokilpailun sekä yritysasiakkaille ja loppukäyttäjille Bombardier pyrki saamaan tietoa hyvin erilaisista näkökulmista,

asiantuntijoilta, harrastelijoilta, opiskelijoita ja muilta alasta kiinnostuneilta henkilöiltä. Bombardierin tapauksessa pyrittiin selvittämään erityisesti kuluttajien tarpeita.

Bombardierin tapauksessa palvelussa voitiin nähdä kaikki Gummessonin mallin eri ulottuvuudet. Innovaatiokilpailussa oli osallisena B2B-konteksti yritysasiakkaiden osallistuessa kilpailuun. Kuluttajien osallistuminen kilpailuun edusti B2C-kontekstia ja asiakkailta päin yritykselle suunnattu tieto ideoiden ja suunniteltujen mallien muodossa kuvaa C2B-kontekstia. Asiakkaiden keskinäinen kommunikaatiomahdollisuus palvelussa sisälsi Gummessonin mallin mukaisen C2C-kontekstin.

### **6.5.1 Sosiaalisen median rooli asiakasymmärryksen luomisessa**

Innovaatiokilpailussa yritys asetti käyttäjille tehtävän, johon käyttäjien tietämyksen avulla pyrittiin löytämään erilaisia ratkaisumalleja, mitä yritys voi hyödyntää liiketoiminnassaan. Bombardierin innovaatiokilpailussa käyttäjät pystyivät suunnittelemaan malleja junien sisustuksesta, joko piirtämällä suunnitelman käsin, hyödyntämällä 3D-suunnittelutyökalua tai selittämään tekstin ja kuvien avulla suunnitellun mallinsa. Käyttäjät pystyivät suunnittelemaan sisustuksia eri kohderyhmille, kuten vapaa-ajan matkustajille tai työmatkalaisille. (Bengs & Wiklund-Ekblom 2012; Bombardier 2011)

Asiakkaiden luomia sisustuksia palvelussa pystyi pisteyttämään, antamalla suunnitelluille malleille 1-5 tähteä. Pisteytyksiä pystyivät tekemään asiakkaat ja yrityksen asiantuntijat. (Bengs & Wiklund-Ekblom 2012)

Verkkopalvelussa oli lisäksi yhteisö, missä rekisteröityneet käyttäjät pystyivät tarkastelemaan, kommentoimaan ja pisteyttämään muiden käyttäjien suunnittelemaa malleja. Kymmenen viikon aikana 2232 käyttäjää suunnitteli yhteensä 4298 mallia, jotka saivat yhteensä 26 617 pisteytystä ja 8582 kommenttia. (Haller et al. 2011)

Yhteisössä käyttäjien oli mahdollista kommunikoida ja tehdä yhteistyötä toisten käyttäjien kanssa 5C-mallin toiminnallisuuden mukaisesti. Käyttäjien oli mahdollista luoda suunnitelmia sisustuksesta ja jakaa niitä toisille käyttäjille, kommentoida ja pisteyttää muiden käyttäjien tekemiä suunnitelmia. Nämä toiminnot voidaan nähdä

käyttäjien välisenä kommunikaationa. Yhteydenpidon käyttäjien kesken mahdollisti palvelussa yksityisviestin lähettäminen muille käyttäjille.

### **Social Customer Learning -malli**

Informaation rikkaus sosiaalisen median palvelussa oli keskitasolla. Informaatio palvelussa oli pääosin kuvia ja tekstiä. Informaation rikkautta nostivat tekstin lisänä olleet kuvat ja 3D-suunnittelutyökalu. Yhteisymmärryksen syntymisessä kuvat ovat tärkeässä roolissa. Yhteisymmärryksen syntymistä palvelussa edesauttoi myös se, että käyttäjä pystyi itse valitsemaan tavan, miten esittää ratkaisuehdotuksensa yritykselle. Jos asiakas esimerkiksi koki 3D-suunnittelutyökalun käytön haastavaksi, hänen oli mahdollista ilmaista ideansa perinteisempään tapaan tekstin ja kuvien muodossa.

Palautteen nopeus oli palvelussa melko hidas, sillä palaute oli jaksottaista ja epäsäännöllistä. Yritys sai palautetta seuraamalla palvelun historiatietoja, tarkastelemalla asiakkaiden luomia ideoita tai asiakkaiden kommentteja tai käyttäytymistä palvelussa. Asiakkaiden ja yrityksen välillä ei ollut suoraa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen taso palvelussa oli lähinnä kommunikointia, sillä kommunikaatio yrityksen ja asiakkaiden välillä perustui pääosin tekstimuotoiseen, satunnaiseen kanssakäymiseen. Palvelussa ei ollut tiivistä kanssakäymistä asiakkaiden ja yrityksen välillä.

Toimijoina palvelussa olivat loppuasiakkaat ja yritysasiakkaat. Innovaatiokilpailuun osallistuneet sidosryhmät toivat molemmat esille palvelussa omat mieltymyksensä ja toiveensa kuluttajan tai yrityksen edustajan näkökulmasta.

### **Asiakastiedon elementit**

Yritys pystyi yhteisön avulla saamaan asiakastietoa asiakasymmärryksen luomiseksi. Innovaatiokilpailun avulla Bombardier pystyi saamaan tietoa asiakkaan ympäristöstä, asiakastarpeista ja tuotteen markkinapotentiaalista. Asiakkaan ympäristöstä yrityksen oli mahdollista saada tietoa ottamalla mukaan innovaatiokilpailuun loppuasiakkaat. Tällöin yrityksen oli mahdollista selvittää asiakkaidensa asiakkaiden tarpeita ja heidän keskinäisiä liiketoimintasuhteita.

Asiakas pystyi ideoidessaan itse määrittelemään vapaasti sen, millainen junan sisustus

olisi sopiva. Palvelussa käyttäjät pystyivät suunnittelemaan junan sisustuksen vapaasti erilaisten ammattimaisten suunnittelutyökalujen avulla tai käyttämällä Bombardierin suunnittelutyökalua online-ympäristössä. Innovaatiokilpailun avulla yrityksen oli mahdollista ymmärtää asiakkaidensa tarpeita paremmin ja luoda syvempää asiakasymmärrystä. (Bengs & Wiklund-Ekblom 2012) Asiakkaiden luomien ideoiden perusteella yritys pystyi saamaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä.

Yrityksen oli mahdollista selvittää yhteisön avulla myös tuotteidensa markkinapotentiaalia. Käyttäjien tekemien pisteytysten mukaan yrityksen oli mahdollista pyrkiä selvittämään, miten käyttäjät voisivat kokea erilaiset sisustukset ja mitkä olisivat käyttäjien mieltymysten ja tarpeiden mukaisia ratkaisuja.

Bombardier pyrki tiedottamaan asiakkaita innovaatiokilpailusta sosiaalisen median palveluiden, kuten Facebookin ja Twitterin avulla. Yritys pyrki motivoimaan asiakkaat osallistumaan kilpailuun olemalla yhteydessä asiakkaisiin palvelussa. Bombardier palkitsi parhaita suunnitelmia erilaisilla aineellisilla ja aineettomilla palkinnoilla. Aineelliset, rahalliset palkinnot olivat 200-2000 euron arvoisia kolmelle parhaalle suunnitelmalle eri kategorioissa. Parhaat suunnitelmat myös saivat sosiaalisen median palvelussa näkyvyyttä ja ne esiteltiin InnoTrans 2010 -tapahtumassa. Aktiivisimmat käyttäjät saivat palvelussa myös näkyvyyttä. (Bengs & Wiklund-Ekblom 2012)

Innovaatiokilpailussa ja asiakasymmärryksen luomisessa asiakas oli yritykselle resurssi, jonka tietämystä ja ideoita pyrittiin kilpailun avulla saamaan ja hyödyntämään yrityksen liiketoiminnassa.

## 7 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa tuodaan esille casien tarkastelujen tulokset. Tässä käydään läpi, miten case-yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa liiketoiminnassaan ja miten yritykset voivat sosiaalisen median avulla ymmärtää paremmin asiakkaidensa tarpeita ja luoda asiakasymmärrystä. Casien tarkastelujen pohjalta tässä luvussa pohditaan vastausta siihen, miten B2B-yritysten tuotekehitys voi hyötyä sosiaalisen median avulla saadusta asiakasymmärryksestä. Lisäksi pohditaan, miten sosiaalisen median avulla pyritään case-yritysten tapauksissa vastaamaan luvussa 2 esitettyihin asiakastarpeiden ymmärtämisen ja asiakasymmärryksen luomisen haasteisiin.

### 7.1 Case 1: Genelec

Taulukko 3. Genelecin sosiaalisen median yhteisön tarkastelun tulokset.

<b>Case-yritys</b>	Genelec
<b>Pääasiallinen oppimismuoto</b>	Vertaisoppiminen
<b>Toimijoiden väliset suhteet sosiaalisessa mediassa Gummessonin mallin mukaan</b>	B2B, B2C, C2B, C2C
<b>Sosiaalisen median toiminnallisuudet 5C-mallin mukaan</b>	Kommunikointi, yhteydenpito toisiin käyttäjiin.
<b>Sosiaalisen median avulla saadun asiakastiedon elementit</b>	Tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristö, asiakastarpeet, palaute.
<b>Asiakkaan rooli asiakasymmärryksen luomisessa</b>	Käyttäjä

Genelecin yhteisössä tarkasteltiin pääosin vertaisoppimista kuluttaja-asiakkaiden välillä. Palvelussa on myös käyttäjinä yritysasiakkaita, jolloin kaiken kaikkiaan yhteisössä voidaan havaita Gummessonin mallin mukaiset B2B-, B2C-, C2B- ja C2C-kontekstit.

Genelecin yhteisö mahdollistaa asiakkaiden välisen kommunikaation ja yhteydenpidon ja niiden pohjalta tapahtuvan vertaisoppimisen asiakkaiden välillä. Tutkimuksen perusteella Genelecin online-yhteisö ei ole kokonaisuudessaan kovin aktiivinen.

Aktiivisin osio yhteisössä oli tarkastelun perusteella keskustelufoorumi, jossa aktiivisten käyttäjien määrä oli vähäinen. Rekisteröityneitä käyttäjiä oli paljon, mutta heidän keskusteluihin osallistumisensa oli vähäistä. Lisäksi esimerkiksi käyttäjäkokemuksia ja teknisiä vinkkejä palvelussa ei ollut aktiivisesti päivitetty, vaan uusimmat olivat vuodelta 2011. Keskusteluissa aktiivisia osallistujia olivat yrityksen tuotekehityksen edustajat. Tarkasteltujen keskustelujen perusteella asiakkaat saivat helposti palvelussa ongelmiinsa ratkaisuja yrityksen asiantuntijoiden avulla. Käyttäjien välinen oppiminen jäi palvelussa vähäiseen rooliin, sillä suurimpaan osaan asiakkaiden ongelmista ratkaisun esittivät yrityksen edustajat eivätkä toiset käyttäjät. Yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon pohjautuva molemminpuolinen oppiminen voidaan nähdä co-creationin kautta tapahtuvana oppimisprosessina. Keskusteluissa asiakas esitti ongelman, joihin useimmiten yrityksen edustajat tarjosivat ratkaisun ja näin asiakkaat voivat oppia yrityksestä ja sen tuotteista yhdessä yrityksen kanssa.

Asiakastarpeiden ymmärtämisessä ja asiakasymmärryksen luomisessa keskeisenä elementtinä on asiakastieto. Yritys voi sosiaalisen median palvelun kautta saadun asiakastiedon pohjalta luoda asiakasymmärrystä ja pyrkiä palvelemaan asiakkaita paremmin kehittämällä asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä vastaavia tuotteita. Asiakkaiden välistä kommunikaatiota ja oppimista seuraamalla Genelec voi saada tietoa asiakkaista. Keskustelujen ja asiakkaiden välisen vertaisoppimisen pohjalta yritys voi saada asiakastietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristöstä, asiakastarpeista ja palautteesta. Saatujen asiakastietojen eri elementtien avulla yritys voi pyrkiä luomaan syvempää asiakasymmärrystä ja näin tarjoamaan asiakkaille paremmin heidän toiveidensa mukaan räätälöityjä tuotteita.

Genelecin online-yhteisössä Social Customer Learning -mallin mukaisesti informaation rikkaus on matala, sillä tieto yhteisössä oli pääosin tekstimuotoista. Palautteen nopeus palvelussa on hidas, sillä palautetta yritys sai satunnaisesti ja jaksottaisesti. Vuorovaikutuksen taso yhteisössä on yhteisöllinen vuorovaikutus, sillä palvelussa useat eri henkilöt kommunikoivat keskenään. Toimijoita palvelussa ovat yritysasiakkaat ja kuluttaja-asiakkaat.

Tekstimuotoinen sisältö palvelussa asettaa haasteita yhteisymmärryksen syntymiselle asiakkaiden välillä ja asiakkaiden ja yrityksen välillä. Pääosin tekstimuotoinen sisältö palvelussa tekee haasteelliseksi asiakkaiden välillä tapahtuvan vertaisoppimisen, sillä

asiakkaiden voi olla pelkän tekstin avulla vaikea ymmärtää muiden käyttäjien viestit niin kuin ne on alunperin tarkoitettu. Toisaalta myös yrityksen voi olla vaikea ymmärtää asiakkaiden välisiä keskusteluita seuraamalla mitä asiakkaat todella tarkoittavat. Tämä voi tehdä yrityksen näkökulmasta haasteelliseksi asiakasymmärryksen luomisen. Yhteisymmärryksen syntymiselle haasteita asettaa yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa myös asiakkaiden ja yrityksen mahdolliset erilaiset tietopohjat ja kokemukset. Yhteisymmärryksen syntymistä helpottavat mahdollisuudet lisätä liitteitä tekstin tueksi, kuten kuvia tai videoita. Aktiivisten asiakkaiden vähäinen määrä voi aiheuttaa sen, että yritys helposti yleistää aktiivisten asiakkaiden tarpeet koko asiakaskunnan tarpeiksi, vaikka aktiiviset asiakkaat edustaisivat vain pientä osaa asiakaskunnasta.

Asiakkaan rooli asiakasymmärryksen luomisessa on käyttäjä. Asiakas toivat usein yhteisössä esille käyttökokemuksensa yrityksen tuotteista ja yritys voi pyrkiä hyödyntämään asiakkaiden avulla saatua asiakastietoa erityisesti tuotekehityksessä lanseerausvaiheessa. Yritys voi saada tietoa asiakkaiden mielipiteistä jo olemassa olevista tuotteista. Yritys voi pyrkiä hyödyntämään tätä kehittäessään täysin uusia tuotteita tai kehittäessä edelleen olemassa olevia tuotteita.

Yhteisöstä kerätyn datan perusteella Genelecin online-yhteisö ei ollut kovin aktiivinen. Tämä voi viitata esimerkiksi yrityksen näkökulmasta puutteellisiin resursseihin ja siihen, ettei yhteisön avulla pyritä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja luomaan asiakasymmärrystä niin hyvin kuin palvelun avulla voisi olla mahdollista. Genelecin tapauksessa asiakkaita pyrittiin motivoitumaan osallistumaan yrityksen toimintaan esimerkiksi palkitsemalla parhaita käyttäjäkokemuksia. Käyttäjiä voi motivoida myös palvelun avulla saadut ratkaisut heidän ongelmiinsa.

## 7.2 Case 2: Intuit

Taulukko 4. Intuitin sosiaalisen median yhteisön tarkastelun tulokset.

<b>Case-yritys</b>	Intuit
<b>Pääasiallinen oppimismuoto</b>	Vertaisoppiminen
<b>Toimijoiden väliset suhteet sosiaalisessa mediassa Gummessonin mallin mukaan</b>	B2B, B2C, C2B, C2C
<b>Sosiaalisen median toiminnallisuudet 5C-mallin mukaan</b>	Kommunikointi, yhteydenpito toisiin käyttäjiin.
<b>Sosiaalisen median avulla saadun asiakastiedon elementit</b>	Tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristö, asiakastarpeet, palaute.
<b>Asiakkaan rooli asiakasymmärryksen luomisessa</b>	Käyttäjä, resurssi.

Intuitin tapauksessa oppimista tarkasteltiin pääosin yritysasiakkaiden välisenä prosessina. Yhteisössä toimijoiden väliset suhteet käsittävät Gummessonin mallin B2B-, B2C-, C2B- ja C2C-kontekstit. Yhteisö mahdollistaa asiakkaiden välisen kommunikaation ja yhteydenpidon.

Informaation rikkaus Intuitin palvelussa on matala, sillä analyysin perusteella tieto palvelussa oli pääosin tekstimuotoista. Palaute on satunnaista ja jaksottaista. Vuorovaikutus osapuolten välillä on pinnallista kommunikointia, jossa syvällistä vuoropuhelua toimijoiden välillä ei pääse syntymään. Toimijoina palvelussa ovat yritysasiakkaat ja kuluttajat.

Informaation rikkaus asettaa Intuitin tapauksessa haasteita asiakkaiden väliselle vertaisoppimiselle sekä yrityksen näkökulmasta tapahtuvalle sosiaalisen median seuraamiselle ja analysoinnille. Asiakkaiden voi olla vaikea ymmärtää toisten käyttäjien esittämät ongelmat ja vastaukset niihin ja yrityksen voi olla vaikea ymmärtää asiakkaiden välistä kommunikointia. Palautteen satunnaisuus ja vuorovaikutuksen pinnallisuus asettavat myös haasteita yritykselle asiakkaiden keskinäisen kommunikaation ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä.

Asiakkaat ovat tiedon lähde yritykselle sekä muille asiakkaille. Asiakkaat voivat kommunikoida palvelussa oppia toisiltaan. Asiakkaat usein esittivät keskustelussa ongelmansa, johon muut käyttäjät esittivät ratkaisunsa. Vertaisoppimisen edellytyksenä



voidaan pitää sitä, että käyttäjät ovat motivoituneita jakamaan sisältöä palvelussa ja etsimään yhdessä ratkaisuja ongelmiin. Motivoivana tekijänä tutkimuksen perusteella on tässä tapauksessa esimerkiksi se, että käyttäjät saivat omiin ongelmiinsa ratkaisuja palvelun avulla nopeasti. Käyttäjät edustivat usein yrityksiä, jolloin käyttäjillä on taustatietoa yritysverotukseen liittyen. Käyttäjät voivat tietää yritysverotuksesta jopa enemmän kuin Intuit. Asiantuntevat käyttäjät voivat jakaa tietämystään palvelussa muille käyttäjille ja asiantuntevien käyttäjien tietämys voi olla myös Intuutille arvokas tietolähde. Intuit voi oppia asiakkaiden tietämyksestä ja tietotasosta keskusteluja seuraamalla.

Yritys voi saada asiakkaiden välistä vertaisoppimista seuraamalla tietoa asiakkaiden ongelmista. Yritys voi myös selvittää keskusteluja seuraamalla yleisiä ongelmia aiheuttavia asioita ja pyrkiä ottamaan tämän huomioon toiminnassaan. Genelecin yhteisöön verrattuna Intuitin yhteisössä keskustelut jäivät hyvin lyhyiksi. Keskusteluja seuraamalla yritys voi saada tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakasympäristöstä, asiakkaiden tarpeista ja palautetta asiakkailta.

Kysymykset olivat palvelussa pääosin lyhyesti esitettyjä eikä tarpeetonta tai ylimääräistä tietoa ollut esitetty kysymyksen yhteydessä, joten tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista tätä kautta jäänee melko vähäiseksi yrityksen näkökulmasta. Kysymyksiä seuraamalla yritys voi selvittää asiakkaiden tarpeita. Yritys voi saada tietoa asiakkaiden toiveista esimerkiksi kysymyksiin liittyvistä kommentteista, missä asiakas voi ilmaista mielipiteensä aiheesta. Myös esitetyn ongelman avulla yritys voi pyrkiä tekemään päätelmiä asiakkaiden tarpeista. Kommenttien määrä tutkituissa keskusteluissa oli hyvin vähäinen, joten yrityksen näkökulmasta saatu tieto asiakkaiden tarpeista on melko vähäistä tätä kautta.

Palvelussa aktiivisia käyttäjiä oli huomattavasti enemmän kuin Genelecin online-yhteisössä. Voitaisiin sanoa, että Intuitin tapauksessa vertaisoppiminen asiakkaiden välillä oli tehokkaampaa kuin Genelecin tapauksessa, sillä Genelecin yhteisössä aktiivisten käyttäjien määrä oli huomattavasti vähäisempi kuin Intuitin yhteisössä ja kysymyksen ja vastauksen välinen viive Genelecin yhteisössä oli suurempi kuin Intuitin yhteisössä. Intuitin yhteisössä asiakkaat aktiivisesti vastaavat toisten käyttäjien esittämiin ongelmiin, ja vastaus ongelmaan löytyy usein hyvin nopeasti. Myös Intuitin

yhteisössä yrityksen edustajat voivat osallistua keskusteluun, mutta suurimmassa osassa tarkastelluista keskusteluista vastaus ongelmaan löytyi muiden asiakkaiden avulla, kun taas Genelecin tapauksessa vastaus löytyi usein yrityksen edustajien avulla.

Palvelun käyttäjien luokittelu yhteisössä mahdollistaa yrityksen näkökulmasta sen, että eri asiakaskuntien edustajat voidaan pyrkiä erottamaan toisistaan. Eri asiakaskunnilla on erilaiset tarpeet, jotka tulee huomioida asiakasymmärryksen luomisessa. Palvelussa esimerkiksi aktiiviset ja asiantuntevat käyttäjät voivat saada nimimerkkinsä perään tietyn tekstin, jonka avulla yritys voi pyrkiä luokittelemaan asiakkaita ja ottamaan eri asiakaskuntien edustajat huomioon liiketoiminnassaan. Käyttäjien luokittelu palvelussa voi myös motivoida käyttäjiä, sillä tällöin aktiiviset käyttäjät voivat saada näkyvyyttä palvelussa. Luokittelemalla käyttäjiä palvelussa yritys voi pyrkiä huomioimaan eri asiakaskuntien edustajat ja heidän erilaiset tarpeensa sen sijaan, että yleistäisi joidenkin palvelun käyttäjien tarpeet kaikkien asiakkaiden tarpeiksi.

Intuitin tapauksessa asiakas voidaan nähdä asiakasymmärryksen luomisessa käyttäjän roolissa, sillä asiakkaat ovat TurboTaxin käyttäjiä, ja voivat esittää palvelussa mielipiteensä ja ongelmansa olemassa olevien tuotteisiin ja niiden käyttöön liittyen. Asiakas voidaan nähdä myös resurssina, sillä yritys voi hyödyntää asiakkaidensa tietämystä liiketoiminnassaan ja tuotekehityksessään. Asiakkaat voidaan nähdä yrityksessä tiedon lähteenä, minkä pohjalta yritys voi kehittää toimintaansa ja pyrkiä paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

### 7.3 Case 3: National Instruments

Taulukko 5. National Instrumentsin sosiaalisen median yhteisön tarkastelun tulokset.

<b>Case-yritys</b>	National Instruments
<b>Pääasiallinen oppimismuoto</b>	Co-creation
<b>Toimijoiden väliset suhteet sosiaalisessa mediassa Gummessonin mallin mukaan</b>	B2B, B2C, C2B, C2C
<b>Sosiaalisen median toiminnallisuudet 5C-mallin mukaan</b>	Kommunikointi, yhteistyön tekeminen, yhteydenpito toisiin käyttäjiin, toisten käyttäjien luoman sisällön täydentäminen ja eri teknologioiden ja työkalujen yhdistäminen.
<b>Sosiaalisen median avulla saadun asiakastiedon elementit</b>	Tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristö, asiakastarpeet, palaute, asiakkaisiin vetoaminen, tuotteen markkinapotentiaali.
<b>Asiakkaan rooli asiakasymmärryksen luomisessa</b>	Co-creator, resurssi.

National Instrumentsin yhteisö oli tarkastelun perusteella aktiivinen ja monipuolinen sosiaalinen median yhteisö, mikä mahdollistaa hyvin monenlaisen asiakastiedon keräämisen ja sen pohjalta asiakasymmärryksen luomisen. Yhteisössä on mahdollista kommunikoida ja tehdä yhteistyötä käyttäjien kanssa, pitää yhteyttä toisiin käyttäjiin, täydentää toisten käyttäjien luomaa sisältöä ja yhdistää eri teknologioita ja työkaluja. Yhteisössä olevien useiden erilaisten toiminnallisuuksien ja ominaisuuksien avulla yritys voi saada eri asiakaskuntia edustavia käyttäjiä sitoutettua yrityksen toimintaan. Eri asiakaskuntien edustajat voivat olla kiinnostuneita eri toiminnoista palvelussa. Huomiomalla eri asiakaskunnat yritys voi saada mahdollisimman paljon esimerkiksi erilaisia ideoita ja näkemyksiä asiakkailta, kun ideointiin pyritään saamaan mukaan käyttäjiä eri asiakasryhmistä. Tällöin ideat eivät edusta vain tietyn käyttäjäryhmän näkemyksiä, vaan niiden pohjalta on mahdollista saada laaja kuva asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä. Palvelua käyttävät lähinnä yritysasiakkaat ja kuluttaja-asiakkaat.

Informaation rikkaus NI Communityssa on korkea. Informaatio voi olla palvelussa tekstiä, kuvia, äänitiedostoja tai videoita, mitkä mahdollistavat lähes kasvokkaisviestinnän tasoisen informaation siirron osapuolten välillä. Palautteen nopeus vaihtelee palvelun eri osioiden välillä, esimerkiksi NI Labsissa palaute asiakkaan ja

yrityksen välillä on nopeaa, jolloin yritys voi hyödyntää asiakkaidensa tietämystä ja mielipitettä tuotekehityksessä saadessaan palautteen välittömästi. Palautteen nopeus myös edesauttaa yrityksen oppimista asiakkaista ja yhdessä asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutus palvelussa on yhteisöllistä, kommunikointia tapahtui useiden käyttäjien ja yrityksen välillä. Toimijoita palvelussa ovat pääosin yritysasiakkaat ja kuluttajat.

Yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen perustuvassa co-creationissa voi osoittautua haasteelliseksi toimijoiden erilaiset lähtötiedot ja näkökulmat asioihin. NI Communityssä yhteisymmärryksen syntymistä edesauttaa lähelle kasvokkaisviestinnän tilannetta informaation rikkaudessa pääsevät ominaisuudet, kuten kuvat, videot, animaatiot ja muut liitteet tekstin tueksi. Tällöin asiakkaan ja yrityksen yhteisymmärryksen syntyminen on todennäköisempää kun tilanne on lähellä kasvokkaisviestinnän tilannetta. Yrityksen on mahdollista paremmin ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja mieltymyksiä niin kuin asiakas on ne tarkoittanut, kun asiakkaan ei tarvitse ilmaista mielipiteitään ja toiveitaan pelkästään tekstin avulla, vaan voi liittää siihen useita erilaisia informaation rikkautta lisääviä elementtejä.

Palvelun avulla yrityksen on mahdollista saada tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristöstä, asiakastarpeista, palautetta asiakkailta, tietoa asiakkaisiin vetoamisesta ja tuotteen markkinapotentiaalista. Asiakkaiden liiketoimintaan ja liiketoimintaprosesseihin liittyvän tiedon perusteella yritys voi esimerkiksi pyrkiä kehittämään tuotteita tai tuoteperheitä, joita käytetään usein yhtäaikaaisesti tiettyihin liiketoimintaprosesseihin liittyen. Asiakkaiden taustojen ja tietotason selvittäminen mahdollistaa myös tuotekehityksen näkökulmasta eri asiakaskuntien huomioimisen tuotekehityksessä esimerkiksi niin, että lanseerausvaiheessa eri asiakaskuntien edustajista yritys voi aikaisemman asiakastiedon perusteella selvittää, mitkä ovat todennäköisimmät kunkin asiakaskunnan kohtaamat ongelmat tietyn tuotteen kanssa. Käyttäjien tietotasot vaihtelevat palvelussa melko paljon. Yritys voi tuotekehityksessä ottaa asiakkaiden kohtaamat ongelmat ja erilaiset tietotasot huomioon jo etukäteen säästäten samalla yrityksen resursseja. Tuotteiden ominaisuuksia voidaan esimerkiksi räätälöidä eri asiakaskunnille eri kriteerien ja asiakkaiden erilaisten mieltymysten mukaisesti.

National Instrumentsin tuotekehitys voi seurata asiakkaiden NI Idea Exchangessa luomia ideoita ja hyödyntää niitä tuotekehityksessään. Asiantuntevien asiakkaiden

luomat ideat palvelussa erosivat niistä ideoista, joista esimerkiksi opiskelijat tai muut vähemmän asiantuntevat asiakkaat olivat ideoineet. Käyttäjien aktiivisuuden mukaan yritys voi seurata erilaisten käyttäjien luomia ideoita. Esimerkiksi aktiiviset ja asiaan perehtyneet käyttäjät voivat tuoda esille täysin eri tyyllisiä ideoita kuin asiaan vähemmän perehtyneet käyttäjät. Asiakkaiden taustoja selvittämällä, esimerkiksi käyttäjien keskusteluja tarkastelemalla, yritys voi panostaa resurssejaan merkittävien asiakkaiden sitouttamiseen yrityksen toimintaan. Ideoiden luominen yhteisössä on helppoa, joten on mahdollista, että ideoiden määrä kasvaa suureksi, jolloin yrityksellä ei välttämättä ole resursseja käydä kaikkia luotuja ideoita läpi.

Käyttäjien toimintaa seuraamalla ja käyttäjien profiileja tutkimalla yritys voi kerätä tarkempaa tietoa siitä, miten eri asiakaskuntia edustavat käyttäjät pitävät mielenkiintoisena ja merkittävänä sisältönä. Yritys voi keskittyä seuraamaan tiettyjen käyttäjien toimintaa ja käyttäytymistä palvelussa muita tarkemmin. Aktiivisten ja asiantuntevien käyttäjien ideat voivat toimia yrityksen tuotekehityksessä merkittävänä tiedon lähteenä. Tällöin asiakkaat nähdään yritykselle resurssina, jotka luovat uusia ideoita ja toimintamalleja yritykselle. Asiantuntevien ja aktiivisten asiakkaiden osallistamisella yrityksen toimintaan voi olla keskeinen merkitys co-creationin kannalta. Asiakkaiden taustojen selvittäminen voi auttaa yritystä havaitsemaan ne asiakkaat, joilla voi olla sellaista tietoa mitä yrityksellä ei ole. Esimerkiksi asiakasyrityksen edustajat voivat tuoda uutta näkökulmaa ja uusia ideoita esille palvelussa. Tällöin yritys voi hyödyntää eri näkökulmista asiantuntijoiden mielipiteitä esimerkiksi tuotteiden kehittämiseen liittyen. Asiakaskuntien luokittelulla ja eri asiakaskuntien erilaisten tarpeiden huomioinnilla yritys voi segmentoida tuotekehitystään ja pyrkiä räätälöimään tuotteitaan eri asiakaskuntien mukaisesti.

Yritys voi oppia asiantuntevilta asiakkailta havaitessaan heidän potentiaalin sosiaalisen median avulla sekä pystyessään sosiaalisen median palveluiden avulla kommunikoidaan asiakkaiden kanssa sujuvasti. Asiantuntevien käyttäjien huomiointi voi mahdollistaa täysin uusien tuotekehitysideoiden luomisen, olemassa olevien tuotteiden päivittämisen tai jopa olemassa oleville tuotteille uusien käyttötarkoitusten keksimisen. Eri asiakaskuntia edustavien käyttäjien osallistuminen esimerkiksi NI Labsin toimintoihin voi tuoda yritykselle arvokasta näkemystä siitä, miten eri asiakasryhmät kokevat kehitettävän tuotteen.

Luvussa 6 esitellyn kyselyn avulla yritys ja sen tuotekehitys voivat esimerkiksi saada tietoa siitä, kannattaako tuotteen lanseeraus suorittaa käyttäjien tarpeet huomioiden mahdollisimman nopeasti vai vasta sitten, kun suurin osa virheistä on korjattu. Yritys voi hyödyntää kyselyn perusteella saatua tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja tarpeista tuotteen lanseerauksen suunnittelussa. Uusimmat kyselyt palvelussa olivat vuodelta 2011, joten kyselyt eivät olleet tässä tapauksessa kovin tehokas tapa asiakkaiden ja yrityksen väliseen kommunikaatioon ja asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen. Kyselyt eivät ole olleet palvelussa aktiivinen osa, jolloin tiedon hyväksikäyttäminen ja yleistäminen koko asiakaskunnan mieltymyksiksi ja tarpeiksi voi olla hyödytöntä. Pienen käyttäjäjoukon vastatessa kyselyihin voi olla haastavaa käyttää kyselystä saatua tietoa hyväksi yrityksen toiminnassa huomoiden samalla kaikki eri asiakaskunnat ja heidän erilaiset tarpeensa.

Yrityksen asiantuntijat tarjosivat palvelussa käyttäjien ongelmiin ratkaisuja ja neuvoja esimerkiksi tutoriaalien avulla. Asiakkaat voivat näiden perusteella oppia NI:n tuotteista ja niiden käyttämisestä. NI Labs tarjosi yhteisössä lisäksi mahdollisuuden testata tuotteita virtuaaliympäristössä ennen tuotteiden julkaisua. Asiakkaat voivat oppia käyttämään tuotteita paremmin jo ennen niiden virallista julkaisua ja kertoa palautetta ja mielipiteitään yritykselle, joka voi tehdä merkittäviä kustannussäästöjä siinä, että saa asiakkailta palautetta tuotteista ennen julkaisua eikä vasta sen jälkeen. NI Labsin avulla edistyneet asiakkaat voivat mahdollisesti myös keksiä uusia käyttötapoja kehitettävillä tuotteilla. NI Labs tarjoaa kommunikointikanavan yrityksen ja asiakkaan välille. Asiakas voi saada ongelmiinsa ratkaisuja yrityksen asiantuntijoilta. Asiakas voi oppia tuotteiden käytöstä ja yritys puolestaan voi oppia asiakkaiden kohtaamista ongelmista. Yritys voi oppia asiakkaiden tarpeista asiakkaiden antaman palautteen perusteella.

Palvelussa asiakkaita pyrittiin motivoitumaan osallistumaan yrityksen toimintaan tuomalla heille näkyvyyttä sosiaalisen median palvelussa esimerkiksi Kudojen avulla, joita aktiivisille ja hyödyllisille kommentteja tai ideoita esittäneille käyttäjille annetaan. Käyttäjät luokiteltiin myös ideoiden määrän mukaan ja pisteyttämällä käyttäjien kommentteja. Yritys voi tarkastella käyttäjien luomia ideoita Kudojen mukaan, eniten Kudoja saaneet ideat olivat muiden käyttäjien mielestä parhaita, jolloin yritys voi keskittyä ensisijaisesti tarkastelemaan näitä ideoita. Kudojen perusteella yritys voi myös seurata hyödyllisiä kommentteja antaneita käyttäjiä tai muuta sisältöä palvelussa, mitä käyttäjät olivat pisteyttäneet Kudojen avulla. Annetut Kudot toivat käyttäjille näkyvyyttä yhteisössä, mikä on yksi sosiaalinen keino motivoida asiakkaita

osallistumaan yrityksen toimintaan.

National Instrumentsin yhteisössä asiakas nähdään co-creatorina, jolloin asiakkaalla on merkittävä rooli asiakastiedon ja asiakasymmärryksen syntymisessä. Asiakas luo ymmärrystä yhdessä yrityksen kanssa, ja vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä on tiivistä. Asiakas voidaan nähdä myös resurssina, sillä asiakkaat esimerkiksi esittävät yritykselle yhteisössä luomiaan ideoita. Molemmissa tapauksissa asiakas on yritykselle arvokas tiedon lähde ja asiakkaan osallistuminen yrityksen toimintaan edellytys yrityksessä tapahtuvalle oppimiselle.

## 7.4 Case 4: Bombardier Yourail

Taulukko 6. Bombardierin sosiaalisen median yhteisön tarkastelun tulokset.

<b>Case-yritys</b>	Bombardier
<b>Pääasiallinen oppimismuoto</b>	Joukkoistaminen
<b>Toimijoiden väliset suhteet sosiaalisessa mediassa Gummessonin mallin mukaan</b>	B2B, B2C, C2B, C2C
<b>Sosiaalisen median toiminnallisuudet 5C-mallin mukaan</b>	Kommunikointi, yhteistyön tekeminen, yhteydenpito toisiin käyttäjiin.
<b>Sosiaalisen median avulla saadun asiakastiedon elementit</b>	Asiakkaan ympäristö, asiakastarpeet, tuotteen markkinapotentiaali.
<b>Asiakkaan rooli asiakasymmärryksen luomisessa</b>	Resurssi

YouRail-innovaatiokilpailussa asiakkaat pystyivät kommunikoimaan, tekemään yhteistyötä ja pitämään yhteyttä toisiin käyttäjiin. Näiden toimintojen avulla yrityksen oli mahdollista saada asiakkaidensa tietämystä hyödynnettyä yrityksen toiminnassa ja tuotekehityksessä.

Eri asiakasryhmien huomiointi innovaatiokilpailussa mahdollisti useiden erilaisten näkökulmien ilmaisemisen kilpailussa. Eri asiakaskuntien edustajat toivat omat mielipiteensä esille palvelussa, minkä perusteella yrityksen oli mahdollista erottaa eri asiakaskuntien erilaiset tarpeet, toiveet ja mieltymykset toisistaan. Näiden perusteella yrityksen tuotekehitys voi myös pyrkiä räätälöimään tuotteitaan eri asiakaskuntien tarpeiden mukaisesti, sen sijaan, että yleistäisi pienen asiakasryhmän tarpeet ja toiveet kaikkien eri asiakaskuntien tarpeiksi ja toiveiksi.

Innovaatiokilpailussa erilaiset vaihtoehdot ideoiden suunnittelulle mahdollistavat sen, ettei asiakkaat tarvitsisi tarkkoja esitietoja voidakseen esittää ideansa yritykselle. Erilaiset suunnittelutyökalut mahdollistivat myös sen, että taustoiltaan ja tietopohjiltaan erilaiset asiakkaat pystyivät osallistumaan kilpailuun ja tuomaan omat mielipiteensä ja näkemyksensä ilmi innovaatiokilpailussa.

Innovaatiokilpailussa erilaiset mahdollisuudet esittää suunnitelma yritykselle mahdollisti sen, että asiakas pystyi tuomaan mielipiteensä ja ajatuksensa julki yritykselle niin kuin oli tarkoittanut eikä asiakkaan tarvinnut tehdä kompromisseja esimerkiksi sen suhteen, ettei pystynyt teknisistä syistä esittämään ratkaisuaan halutun kaltaisesti. Myös 3D-suunnittelutyökalujen avulla yritys voi pyrkiä saamaan asiakastarpeita selville mahdollisimman tarkasti. 3D-suunnittelutyökalun etuna tekstimuotoiseen ideaan verrattuna oli se, että suunnittelutyökalu mahdollisti kokonaisuudessaan junien sisustuksen suunnittelun, kun taas sanallisesti tekstimuodossa ilmaistuna asiakkaan ideasta jäisi helposti useita yksityiskohtia huomioimatta. Asiakas ei välttämättä tekstimuotoisesti kirjaisi toiveitaan niin yksityiskohtaisesti kuin suunnittelutyökalun avulla on mahdollista.

3D-suunnittelutyökalu myös voi edesauttaa asiakkaan ja yrityksen välisen yhteisymmärryksen syntymistä. Yrityksen voi olla vaikea ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja toiveita niin kuin asiakas on ne alunperin tarkoittanut, erityisesti siinä tapauksessa, että yritys ja asiakas edustavat hyvin erilaisia lähtökohtia ja tietotasoja. Asiakkaan näkökulma aiheeseen voi olla hyvin erilainen kuin yrityksen. 3D-suunnittelutyökalu voi mahdollistaa sen, että asiakas voi selvittää tarpeensa ja mieltymyksensä yrityksen tuotteesta hyvin tarkasti ja selkeästi. Informaation rikkaus on tässä tapauksessa korkea, mikä voi edesauttaa sitä, että yritys ymmärtäisi asiakkaan tarpeet niin kuin asiakas on ne tarkoittanut.

Innovaatiokilpailussa yritys pystyi huomioimaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet, sillä kilpailuun pystyi luomaan useita erilaisia suunnitelmia. Asiakas pystyi mahdollisesti muuttuvien tarpeidensa mukaan tekemään uusia malleja junien sisustuksesta ja näin myös tuomaan erilaiset toiveensa esille.

Asiakkaita pyrittiin motivoimaan innovaatiokilpailuun rahallisten motivaattoreiden avulla. Lisäksi asiakkaita motivoitiin antamalla aktiivisille käyttäjille näkyvyyttä



sosiaalisen median palvelussa. Innovaatiokilpailun avulla asiakkaat olivat yritykselle resurssi, jonka avulla asiakasymmärryksen luominen mahdollistui. Asiakkaan rooli resurssina innovaatiokilpailussa tarkoitti sitä, että asiakkaan tietämystä, kokemusta, ideoita ja mielipiteitä pyrittiin saamaan yrityksen tietoon joukkoistamisen avulla. Joukkoistamisella ja asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksella yrityksen oli mahdollista ymmärtää asiakkaidensa tarpeita paremmin ja luoda syvempää asiakasymmärrystä.

## 8 PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi työn tuloksia ja vastataan työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tässä peilataan työssä esitettyä teoriaa ja tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksiin ja tehdään päätelmiä niiden pohjalta. Tutkimuskysymykset käydään läpi kysymys kerrallaan.

- **Mitkä ovat sosiaalisen median mahdollisuudet ja rajoitteet B2B-tuotteiden kehittämisessä erityisesti lisääntyneen asiakasymmärryksen kautta?**

Sosiaalinen media tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia B2B-tuotteiden kehittämiseen erityisesti lisääntyneen asiakasymmärryksen kautta. Sosiaalisen median työkalut mahdollistavat yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen. Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on asiakastiedon ja asiakasymmärryksen luomisen edellytys. Sosiaalisen median palveluiden avulla yritys voi saada asiakastietoa, jonka pohjalta syvällisen asiakasymmärryksen luominen on mahdollista. Lisääntyntä asiakasymmärrystä voidaan käyttää hyväksi B2B-yritysten tuotekehityksessä. Asiakasymmärrys mahdollistaa asiakaslähtöisten tuotteiden kehittämisen. Yrityksen on asiakasymmärryksen pohjalta mahdollista luoda tuotteita, jotka palvelevat asiakkaiden tarpeita ja ovat heidän mieltymystensä ja toivedensa mukaan räätälöityjä.

Sosiaalisen median hyödyntämiseen B2B-tuotteiden kehittämisessä ja asiakasymmärryksen luomiseen yrityksessä liittyy myös rajoitteita. Case-analyysissä kävi ilmi, että asiakasymmärryksen luomista rajoittavat sosiaalisen median työkaluihin liittyvät ominaisuudet ja yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon, vuorovaikutukseen ja oppimiseen liittyvät haasteet. Sosiaalisen median kautta kommunikointi ja yhteisymmärryksen syntyminen yrityksen ja asiakkaan välillä voi olla haastavaa, sillä kommunikointi voi perustua esimerkiksi vain tekstimuotoiseen informaatioon, kuten useissa tutkituissa case-yrityksien tapauksissa. Yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa voi myös olla rajoittunutta palvelun ulottuvuuksien kuten matalan informaation rikkauden ja palautteen hitauden vuoksi. Lisäksi vuorovaikutusta ja siten asiakasymmärryksen luomista voi rajoittaa sosiaalisen median palvelussa toimijoiden vähäinen määrä ja rajallinen vuorovaikutus osapuolten välillä.

- Millaista asiakasymmärrystä B2B-yritykset voivat hyödyntää tai tarvitsevat voidakseen kehittää uusia asiakaslähtöisiä tuotteita?

Yritys voi pyrkiä luomaan asiakasymmärrystä asiakastiedon pohjalta. Kirjallisuuden perusteella määriteltäviä asiakastiedon elementtejä ovat tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristö, asiakastarpeet, palaute, asiakkaisiin vetoaminen ja tuotteen markkinapotentiaali. Asiakasymmärrys pohjautuu asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon ja saatuun asiakastietoon. Kirjallisuuden ja casien perusteella asiakastiedon lähteitä yritykselle ovat ulkoiset lähteet, kuten asiakkaat ja sisäiset lähteet, kuten yrityksen työntekijät. Kirjallisuuden perusteella asiakasymmärryksen luominen ja sitä kautta asiakaslähtöisten tuotteiden kehitys edellyttää kaikkien asiakastiedon elementtien selvittämistä. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaidensa liiketoiminnasta, liiketoimintaprosesseista, sidosryhmistä ja toimitusketjusta sekä tiedostaa asiakkaiden tarpeet, toiveet, mieltymykset ja kokemukset yrityksen tuotteisiin liittyen. B2B-tuotteiden kehityksessä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioiminen ja asiakaslähtöisten tuotteiden kehittäminen edellyttää kaikkien asiakastiedon eri elementteihin perustuvan asiakasymmärryksen luomista.

- Mitkä ovat asiakasymmärryksen luomisen haasteet B2B-yritysten näkökulmasta?

Yrityksen näkökulmasta asiakasymmärryksen luomiseen liittyy useita haasteita. Haasteelliseksi asiakasymmärryksen luomisen tekee asiakastiedon eri elementtien selvittäminen, asiakastarpeiden ymmärtäminen ja ongelmat asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikaatiossa ja oppimisessa. Asiakastarpeiden ymmärtämistä vaikeuttaa asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen liittyvät asiat. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen voi olla haastavaa puutteellisten resurssien vuoksi. Asiakastietoa jää hyödyntämättä, mikä vaikeuttaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja asiakasymmärryksen luomista. Asiakkaiden tarpeita on myös vaikea ymmärtää sen vuoksi, etteivät asiakkaat usein itse tiedosta tarpeitaan ja toiveitaan tai pysty ilmaisemaan niitä yritykselle kuten ne on alunperin tarkoitettu. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet voivat olla piileviä tai olemassa oleviin, kilpaileviin tuotteisiin perustuvia, jolloin asiakkaiden todelliset tarpeet voivat jäädä ilmaisematta. Yrityksen voi olla myös haastavaa ymmärtää asiakkaidensa liiketoimintaa ja liiketoimintaprosesseja ja erottaa asiakkaiden yksilölliset tarpeet koko asiakaskunnan tarpeista. Asiakkaiden tarpeet voivat

myös muuttua, mikä tuo omat haasteensa asiakastiedon hyödyntämiselle yrityksen näkökulmasta.

Asiakkaan motivointi ja sitouttaminen yrityksen toimintaan tukee asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja asiakasymmärryksen luomista, mutta voi olla yrityksen näkökulmasta haasteellista. Yrityksen voi olla vaikea saada asiakkaat motivoitumaan osallistumaan yrityksen toimintaan. Yritys voi käyttää asiakkaiden sitouttamiseen taloudellisia, sosiaalisia, psykologisia tai teknisiä keinoja.

Haastavaksi asiakasymmärryksen luomisen voi tehdä myös oppimisprosessiin liittyvät vaikeudet, kuten analyysissä kävi ilmi. Tässä tapauksessa oppimisprosessi voi olla asiakkaiden väliseen vertaisoppimiseen, asiakkaan ja yrityksen väliseen co-creationiin tai asiakkaiden joukkoistamiseen perustuvaa. Vertaisoppimisessa voi olla haastavaa saada asiakkaat motivoitumaan ja sitoutumaan oppimisprosessiin ja yrityksen toimintaan. Co-creationissa haasteelliseksi voi osoittautua toimijoiden erilaiset tietotasot, jolloin yhteisymmärryksen syntyminen asiakkaan ja yrityksen välillä voi olla haasteellista. Joukkoistamisessa yrityksen on saatava yrityksen kannalta oikeat asiakkaat motivoitumaan osallistumaan yrityksen toimintaan.

- Miten sosiaalinen media mahdollistaa asiakasymmärryksen luomisen B2B-yrityksissä?

Tutkimuksen perusteella sosiaalinen media mahdollistaa asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen ja sen pohjalta asiakastiedon eri elementtien selvittämisen ja asiakasymmärryksen luomisen. Kirjallisuudessa ja case-analyyseissä nousi esille useita erilaisia sosiaalisen media tarjoamia mahdollisuuksia ja käytännön keinoja yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon, kuten sosiaalisen median yhteisöjen keskustelufoorumit ja joukkoistamisalustat. Yritys ja asiakas voivat sosiaalisen median palveluiden avulla kommunikoida ajasta ja paikasta riippumattomasti. Sosiaalisen median palveluiden ja niiden toiminnallisuuksien avulla asiakkaat voivat osallistua yrityksen toimintaan ja asiakasymmärryksen luomiseen. Sosiaalisen median palvelut mahdollistavat sisällön luonnin ja jakamisen useiden käyttäjien kesken.

Sosiaalisen median palveluiden avulla käyttäjät voivat kommunikoida (engl. Communicating), tehdä yhteistyötä (engl. Collaborating), yhdistää eri teknologioita ja

työkaluja (engl. Combining), pitää yhteyttä toisiin käyttäjiin (engl. Connecting) ja täydentää toisten käyttäjien luomaa sisältöä (engl. Completing). Sosiaalisen median palveluiden eri toiminnallisuuksien avulla yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus ja oppiminen mahdollistuvat. Useissa tarkastelluissa caseissa asiakkaiden oli mahdollista oppia toisiltaan sosiaalisen median palveluissa vertaisoppimisen keinoin. Yritys voi saada asiakastietoa ja luoda sen pohjalta asiakasymmärrystä seuraamalla palvelussa asiakkaidensa toimintaa, käyttäytymistä ja asiakkaiden välillä tapahtuvaa vertaisoppimista. Useissa tutkituista caseista oli myös hyödynnetty yrityksen ja asiakkaan mahdollisuutta oppia toisiltaan co-creationin keinoin sosiaalisen median palveluissa. Asiakas voi oppia yrityksen tuotteista ja yritys voi oppia asiakkaidensa tarpeista, toiveista ja mieltymyksistä. Asiakas ja yritys voivat yhdessä oppia toisiltaan ja luoda sen pohjalta syvällistä asiakasymmärrystä. Analyysissä tarkasteltiin myös case-yritystä, jossa joukkoistamalla asiakkaat yrityksen toimintaan sosiaalisen median avulla yritys voi hyödyntää asiakkaidensa tietämystä liiketoiminnassaan. Erilaiset joukkoistamisalustat mahdollistavat asiakkaiden osallistumisen yrityksen toimintaan. Joukkoistamisen avulla yritys voi saada asiakastietoa, selvittää asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä ja luoda asiakasymmärrystä.

- Millaisen asiakasymmärryksen luomisen sosiaalinen media mahdollistaa?

Sosiaalisen median avulla voidaan saada asiakastietoa, jonka pohjalta yritys voi subjektiivisen prosessin kautta luoda asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen luominen perustuu sisäisistä ja ulkoisista lähteistä saatuu asiakastietoon. Asiakasymmärryksen luomiseen vaikuttavat yrityksen näkemykset, kokemukset ja intuitio. Asiakasymmärryksen luomiselle määritettiin tässä työssä kuusi asiakastiedon elementtiä, jotka ovat asiakasymmärryksen luomisen edellytys. Nämä asiakastiedon elementit ovat tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, asiakkaan ympäristö, asiakastarpeet, palaute, asiakkaisiin vetoaminen ja tuotteen markkinapotentiaali. Tutkittujen case-yritysten tapauksissa sosiaalisen median avulla voitiin luoda asiakasymmärrystä, joka pohjautui näihin asiakastiedon elementteihin. Suurimmassa osassa tarkastelluista case-yrityksistä ei saatu sosiaalisen median avulla selville kaikkia eri asiakastiedon elementtejä. Vain yhdessä tarkastellussa casessa nousi esille mahdollisuus kaikkien asiakastiedon eri elementtien selvittämiseen sosiaalisen median avulla. Kahdessa casessa sosiaalisen median avulla oli mahdollista saada tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja liiketoimintaprosesseista, tietoa asiakkaan ympäristöstä ja

asiakstarpeista ja palautetta asiakkailta. Yhdessä casessa asiakastiedon elementit rajoittuivat asiakkaan ympäristöön, asiakastarpeisiin ja tuotteen markkinapotentiaaliin.

- Miten B2B-yritysten tuotekehitys voi hyötyä asiakasymmärryksestä?

Sosiaalisen median avulla yritys voi oppia asiakkailta ja yhdessä asiakkaiden kanssa ja tätä kautta luoda asiakasymmärrystä. Kirjallisuuden perusteella asiakas voi olla yritykselle asiakasymmärryksen luomisessa resurssin, co-creatorin tai käyttäjän roolissa. Casien tutkimustulokset tukivat kirjallisuuden perusteella määriteltyjä rooleja. Resurssina asiakas voi olla yritykselle ideoiden tai jopa pääoman lähde. Asiakas co-creatorina painottaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta sekä oppimista ja asiakasymmärryksen luomista yhdessä. Käyttäjänä asiakas voi antaa yritykselle arvokasta palautetta lanseerausvaiheessa olevien tuotteiden tai olemassa olevien tuotteiden käyttöön liittyen. Asiakkaan eri roolit korostuvat tuotekehityksen eri vaiheissa. Ideointivaiheessa asiakkaiden rooli resurssina ja co-creatorina korostuu. Sisällön ja konseptin määrittelyvaiheessa ja lanseerausvaiheessa asiakas voi antaa yritykselle tärkeää palautetta käyttäjän roolissa.

Asiakasymmärryksen avulla yritys voi luoda tuotteita, jotka ovat asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan räätälöityjä. Asiakasymmärrys mahdollistaa asiakaslähtöisten tuotteiden kehittämisen eri asiakaskunnat ja heidän erilaiset näkemyksensä huomioiden. Tuotteita voidaan räätälöidä asiakasryhmien erilaisten tarpeiden, toiveiden ja mieltymysten mukaisesti. Asiakasymmärryksen avulla tuotekehitys voi kehittää asiakaslähtöisiä tuotteita, jolloin yrityksen on mahdollista pyrkiä paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakasymmärrys mahdollistaa sen, ettei yrityksen tarvitse kehittää tuotteita, joita ei tiedä asiakkaidensa haluavan. Asiakasymmärryksen avulla tuotteiden lanseerausvaiheeseen ei liity niin suuria epävarmuustekijöitä, kun yritys on asiakasymmärryksen avulla voinut selvittää asiakkaiden tarpeet ja toiveet etukäteen eikä tuotteita ole kehitetty vain yrityksen omien näkemysten mukaisesti. Asiakasymmärryksen avulla yritys voi saada täysin uusia ideoita tuotekehitykseen, joita ei olisi ilman asiakkaiden sitouttamista ja asiakasymmärryksen luomista välttämättä syntynyt.

## 9 TUTKIMUKSEN TARKASTELU

Tässä luvussa tarkastellaan työssä tehtyä tutkimusta ja sen tuloksia. Tässä käsitellään tutkimuksen onnistumista ja tutkimuskysymyksiin vastaamista. Lisäksi tässä luvussa pohditaan jatkokehitysideoita.

Tutkimuskysymyksiin onnistuttiin pääosin vastaamaan kirjallisuuden ja netnografisen tutkimusmenetelmän avulla kerätyn tiedon pohjalta. Tutkimuksessa pohdittiin hyötyjä, joita sosiaalisen median avulla B2B-yritysten tuotekehitys oli käytännössä saavuttanut. Tutkimuksessa selvisi miten sosiaalinen media mahdollistaa asiakastiedon hankkimisen ja asiakasymmärryksen luomisen. Tutkimuksessa saatiin myös selvitettyä, millaisia käytännön työkaluja case-yrityksillä on asiakkaan osallistamiseen yrityksen toimintaan, asiakkailta oppimiseen, asiakkaiden kanssa yhdessä oppimiseen, asiakastiedon keräämiseen ja asiakasymmärryksen luomiseen. Haasteelliseksi tutkimuksessa osoittautui mahdollisuuksien vertaaminen siihen, miten työkaluja käytännössä on hyödynnetty ja miten yritys on saanut sosiaalisen median avulla asiakastietoa tai miten yritys on pystynyt luomaan asiakasymmärrystä sosiaalisen median avulla. Keinojen ja käytännön työkalujen olemassaolo ei takaa niiden hyödyntämistä. Netnografiseen tutkimusmenetelmään liittyi omat haasteensa, kuten tiedon suuri määrä ja olennaisen tiedon erottaminen kaikesta saatavilla olevasta tiedosta. Tässä tapauksessa suuri tietomäärä ja lyhyt tutkimusaika hankaloittivat mahdollisuuksien vertailua käytännön toteutumiseen. Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista selvittää tarkemmin sitä, miten sosiaalisen median työkaluja käytännön tasolla hyödynnetään yrityksen näkökulmasta ja miten niiden avulla saatua asiakastietoa ja asiakasymmärrystä käytetään hyväksi tuotteiden kehittämisessä.

Tutkimustulosten kannalta netnografisen menetelmän rinnalle olisi voinut hyödyntää esimerkiksi haastattelututkimusta, jolloin olisi saatu aiheesta syvällisempää ja laajempaa käsitystä. Haastattelujen avulla olisi voitu saada enemmän tietoa sosiaalisen median avulla saavutetuista käytännön hyödyistä yrityksissä. Käytännön hyötyjen toteaminen oli tässä tutkimuksessa haastavaa. Hyötyjen selvittäminen pohjautui lähinnä päätelmiin ja mahdollisuuksien kartoittamiseen sosiaalisen median palveluista kerätyn tutkimustiedon pohjalta. Saavutettuja hyötyjä on vaikea mitata, jolloin dokumentointi hyödyistä on puutteellista ja vähäistä.

## 10 LÄHTEET

Ahlqvist, T. & Bäck, A. & Halonen, M. & Heinonen, S. 2008. Social Media Roadmaps: Exploring the futures triggered by social media. VTT.

Bengs, A. & Wiklund-Engblom, A. 2012. How do B2B Companies Motivate Participation in Online Innovation? Academic MindTrek '12 International Conference on Media of the Future, October 3-5, Tampere, Finland.

Bolton, R. & Saxena-Iyer, S. 2009. Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions. Journal of Interactive Marketing, Vol. 23, ss. 91–104.

Bombardier YouRail, 2012. [WWW]. Viitattu 24.7.2013. Saatavissa: <http://yourail-design.bombardier.com/#>

Boud, D. & Cohen, R. & Sampson, J. 1999. Peer Learning and Assessment. Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol. 24, No. 4, ss. 413-426.

Brabham, D. C. 2008. Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, Vol. 14, No. 1, ss. 75-90.

Brennan, R. & Canning, L. & McDowell, R. 2010. Business-to-Business Marketing. SAGE, 2. painos, 408s.

Bughin, J. & Chui, M. & Johnson, B. 2008. The next step in open innovation. The McKinsey Quarterly.

Callahan, J. & Lasry, E. 2004. The importance of customer input in the development of very new products. R&D Management, Vol. 34, No. 2, ss. 107–120.

Danneels, E. 2003. Tight–loose coupling with customers: the enactment of customer



orientation. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6, ss. 559–576.

Dawson, R. & Bynghall, S. 2011. *Getting Results From Crowds: The definitive guide to using crowdsourcing to grow your business*. Advanced Human Technologies, Sydney, San Francisco. 205 s.

Fill, C. & Fill, K. E. 2005. *Business-to-business Marketing: Relationships, Systems And Communications*. Pearson Education, 380s.

Fiol, C. M. & Lyles, M. A. 1985. Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, ss. 803-813.

Gibbert, M. & Leibold, M. & Probst, G. 2002. Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, Vol. 20, No. 5, ss. 459-469.

Gummesson, E. 2008. Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*. Vol. 20, No. 2, ss. 143-153.

Gummesson, E. & Polese, F. 2009. B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 5, ss. 337–350.

Haller, J. B. A. & Bullinger, A. C. & Möslin K. M. 2011. Innovation Contests. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 3, No. 2, ss. 103-106.

Hauser, J. & Tellis, G. J. & Griffin, A. 2005. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science, Vol. 25, No. 6, ss. 687–717.

Hintikka, K. A. 2007. Web 2.0 – johdatus internetin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. TIEKE. Helsinki.

Hislop, D. 2002. Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology. *Journal of Information Technology*, Vol. 17, No. 3, ss. 165-177.

Howe, J. 2008. Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business. Crown Publishing Group.

John Wiley & Sons. 2010. The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success. 832s.

Jussila, J. J. & Kärkkäinen, H. & Leino, M. 2011. Benefits of Social Media in Business-to-Business Customer Interface in Innovation. MindTrek'11. September 28-30, Tampere, Finland.

Jussila, J. & Kärkkäinen, H. & Multasuo, J. & Allén, E. & Anttila, S. & Isokangas, A. 2012. Sosiaalinen media asiakaskokemuksessa. Raportti.

Jussila, J. J. & Kärkkäinen, H. & Leino, M. 2012. Social media's opportunities in business-to-business customer interaction in innovation process. Int. J. Technology Marketing, Vol. 7, No. 2, ss. 191-208.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons, Vol 53, ss. 59-68.

Kangas, P. & Toivonen, S. & Bäck, A. 2007. Googlen mainokset ja muita sosiaalisen median liiketoimintamalleja. VTT. Research Notes 2369. [WWW]. Viitattu 5.6.2013. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2369.pdf>

Kho, N. D. 2008. B2B Gets Social Media. Econtent.

Khurana, A. & Rosenthal, S. R. 1998. Towards Holistic “Front Ends” In New Product Development. Journal of Product Innovation Management, Vol. 15, No.1, ss. 57–74.

Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P. 2003. Marketing Management. International Edition. 9. painos. Pearson Education, USA.

Kozinets, R. V. 1998. On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture. *Advances in Consumer Research*, Vol. 25.

Kozinets, R. V. 2002. The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, February 2002, ss. 61-72.

Kozinets, R. V. 2006. Click to Connect: Netnography and Tribal Advertising. *Journal of Advertising Research*, September 2006.

Kärkkäinen, H. & Jussila, J. J. & Leino, M. 2012. Learning from and with Customers with Social Media: A Model for Social Customer Learning. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, Vol. 1, 525s.

Kärkkäinen, H. & Jussila, J. J. 2013. Can Social Media Help Business-to-Business Companies to Learn from their Customers?

Lee, M. K. O. & Cheung, C. M. K. & Lim, K. H. & Choon, L. S. 2006. Understanding customer knowledge sharing in web-based discussion boards. *Internet Research*, Vol. 16, No. 3, ss. 289-303.

Lehtimäki, T. & Salo, J. & Hiltula, H. & Lankinen, M. 2009. Harnessing web 2.0 for business to business marketing - Literature review and an empirical perspective from Finland. Oulun Yliopisto. Oulu University Press, No. 29, 76 s.

Lengnick-Hall, C. A. 1996. Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, ss. 791-824.

Leonard, D. & Rayport J. F. 1997. Spark Innovation Through Empathic Design. *Harvard Business Review*. ss. 102-113.

Lietsala, K. & Sirkkunen, E. 2008. Social Media. Introductory to the tools and processes of participatory economy, Tampere, 197s.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, ss. 281–288.

Marsh, S. J. & Stock, G. N. Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, ss. 422–436.

McAfee, A. 2009. *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Boston, Massachusetts, Harvard University Press, 231 s.

Muniz, A. M. & O'Guinn, T. C. 2001. Brand community. *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No.4, ss. 412-432.

Nambisan, S. 2002. Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *The Academy of Management review*, Vol. 27, No. 3, ss. 392-413.

Nordlund, H. 2009. *Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation*. University of Tampere. Tampere, Finland.

OECD. 2007. *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

O'Reilly, T. 2005. What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. [WWW]. Viitattu 5.7.2013. Saatavissa: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

Pénin, J. & Burger-Helmchen, T. 2011. Crowdsourcing of inventive activities: definition

and limits. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, Vol. 5, No.2/3, ss. 246-263.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* Vol. 32, No. 3, ss. 4-9.

Qualman, E. 2012. *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. John Wiley & Sons, Business & Economics, 336s.

Rowley, J. 2002. Eight questions for customer knowledge management in e-business. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5, ss. 500-511.

Salomo, S. & Steinhoff, F. & Trommsdorff, V. 2003. Customer orientation in innovation projects and new product development success - the moderating effect of product innovativeness. *International Journal of Technology Management*, Vol. 26, No. 5-6, ss. 442-463.

Schensul, S. L. & Schensul, J. J. & LeCompte, M. D. 1999. *Essential Ethnographic Methods: Observations, Interviews, and Questionnaires*. AltaMira Press, USA, 318s.

Stata, R. 1989. Organizational Learning - The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, ss. 63-74.

Sawhney, M. & Prandelli, E. 2000. Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets. *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, ss. 24-54.

Toubia, O. 2006. Idea generation, creativity, and incentives. *Marketing Science*, Vol. 25, No. 5, ss. 411-425.

Tsoukas, H. & Vladimirou, E. 2001. What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 7, ss. 973-993.

von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. MIT Press, USA. 177s.

Wright, R. 2004. *Business-To-Business Marketing: A Step-by-Step Guide*. Pearson Education, England, 522s.

Zhang, Q. & Doll, W. J. 2001. The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 2, ss. 95 – 112.

Zwick, D. & Dholakia, N. 2004. Whose identity is it anyway? Consumer representation in the age of database marketing. *Journal of Macromarketing*, Vol. 24, No. 1, ss. 31-43.

Ulwick, A. W. 2002. Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 1, ss. 91-97.